MÁS DE 15 MILLONES DE EJEMPLARES VENDIDOS

Stephen R. Covey

# Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

*Lecciones magistrales sobre el cambio personal*




Covey Leadership Center

PAIDÓS PLURAL

# Los 7 Hábitos
# de la
# Gente Altamente Efectiva

**www.capitalemocional.com**

**Stephen R. Covey**

**La revolución ética**
**en la vida cotidiana**
**y en la empresa**

41 Paidós
Buenos Aires - Barcelona – México

Título original: *The* mam *luéils ofhighly rffrclive peo/ile. llrsUiring Ule chamela rihics.*
Publicado en inglés por Simón and Schuster, Nueva York

Traducción: Jorge Piatigorsky

158.1 Covey, Stephen R.
COV Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva : la revolución ética en la vicia cotidiana y en la empresa.-
1" ed. II" reirnp.- Buenos Aires Paidós, 2003.
3X4 p.; 21x14 cm.-(Plural)

Traducción de Jorge Piatigorsky

ISBN 950-12-9000-X

1. Título - I. Mejoramiento Personal

*¡ª edición, I9S9*
*Iª - edición com/itidn, 1997*
*IIª-reimpresión, 2003*

***Para mis colegas***
***que tienen el poder***
***y lo transmiten***

# *Sumario*



## I
## Paradigmas y principios



## II
## Victoria privada

## III
## Victoria pública

# IV
# Renovación

## Prólogo

Al reflexionar sobre la tarea de escribir este prólogo constaté el reto que representa agregar valor al ya presentado por el doctor Stephen Covey en su obra.

Fue así que recordé la experiencia que tuvimos durante un seminario que dictó Walter Santaliz en Colombia sobre el tema de los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, el cual tenía una duración de tres días.

Durante el segundo día del seminario surgieron inquietudes y preguntas sobre los principios que dan sustento a los Siete Hábitos. La noche anterior al último día nos planteamos algunos de estos interrogantes y decidimos hacer una síntesis que nos pudiera mostrar una descripción de la esencia de cada hábito y el resultado que podríamos esperar al practicarlo.

La tabla de la página siguiente fue el resultado de esa reflexión.

• El *hábito de la proactividad* nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

• *Comenzar con un fin en mente* hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas. Después de todo, para un velero sin puerto cualquier viento es bueno.

| Hábito | Descripción | Resultados |
|---|---|---|
| • Proactividad | • Hábito de la responsabilidad | • Libertad |
| • Empezar con un fin en mente | • Hábito del liderazgo personal | • Sentido a la vida |
| • Establecer primero lo primero | • Hábito de la administración personal | • Priorizar lo importante vs. lo urgente |
| • Pensar en ganar/ganar | • Hábito del beneficio mutuo | • Bien común Equidad |
| • Procurar primero comprender, y después ser comprendido | • Hábito de la comunicación efectiva | • Respeto Convivencia |
| • Sinergizar | • Hábito de interdependencia | • Logros Innovación |
| • Afilar la sierra | • Hábito de la mejora continua | • Balance Renovación |

• *Poner primero lo primero* nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.

• *Pensar en ganar/ganar* nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un «juego de suma cero» donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

• *Buscar comprender primero y después ser comprendido* es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar.

• *Sinergizar* es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

• *Afilar la sierra* es usar la capacidad que tenemos para renovar nos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

•

Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional.

Una organización constituida por personas que practican los Siete Hábitos cobra las siguientes características:

1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
2. La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
3. El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
4. Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.
7. Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:

— *Dimensión física.* Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.

— *Dimensión espiritual.* Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.

— *Dimensión intelectual.* Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.

— *Dimensión social.* Se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etcétera.

Estas características son, sin duda alguna, los atributos necesarios para que las organizaciones humanas sean exitosas en el siglo XXI. Comencemos la tarea.

**TOM MORELL**

## *Agradecimientos*

La interdependencia es un valor superior a la independencia.

Esta obra es el producto sinérgico de muchas mentes. Comenzó a mediados de la década de los setenta como parte de un programa doctoral, donde empecé a revisar la literatura acerca del éxito de los últimos 200 años. Agradezco la inspiración y la sabiduría de muchos pensadores, y también debo dar las gracias a las fuentes y raíces transgeneracionales de esa sabiduría.

Doy las gracias asimismo a numerosos estudiantes, amigos y colegas de la Brigham Young University y de Covey and Associates, y a miles de adultos, padres, jóvenes, ejecutivos, maestros y otros clientes que examinaron este material, y me proporcionaron retroalimentación y aliento. Tanto el contenido como su ordenamiento fueron evolucionando lentamente, inculcando en quienes estaban sincera y profundamente inmersos en él la convicción de que los siete hábitos representan un enfoque integral de la efectividad personal e interpersonal, y que la verdadera clave no reside en los hábitos considerados por separado, sino en la relación entre ellos y en su secuencia.

Experimento un profundo sentimiento de gratitud por el desarrollo y la producción del libro en sí:

—Para con Sandra y todos nuestros hijos y sus cónyuges, por vivir esas vidas de integridad y servicio, y por respaldarme en mis muchos viajes y compromisos fuera del hogar. Es fácil enseñar principios que los seres queridos se atreven a vivir por sí mismos.

—Para con mi hermano John, por su amor, interés e intuiciones constantes, y por su pureza de alma.

—Para con la feliz memoria de mi padre.

—Para con mi madre, por su devoción a sus ochenta y siete descendientes vivos, y por sus frecuentes muestras de amor.

—Para con mis queridos amigos y colegas en los negocios, en especial Bill Marre, Ron McMillan y Lex Watterson por sus comentarios, su aliento, sus sugerencias editoriales o su ayuda en la producción del libro.

—Para con Brad Anderson, quien con gran sacrificio personal elaboró durante más de un año un programa de «siete hábitos» confeccionado en vídeo. Bajo su liderazgo, el material se puso a prueba y se retinó, siendo experimentado por millares de personas en una amplia gama de organizaciones. Después de tomar contacto con él, nuestros clientes desean hacer llegar este material a una mayor cantidad de empleados, reforzando de este modo nuestra confianza en sus resultados.

—Para con Bob Thele, por ayudarnos a crear un sistema en nuestra empresa que me procuró la tranquilidad mental necesaria para concentrarme realmente en el libro.

—Para con David Conley, por comunicar el valor y el poder de los «siete hábitos» a cientos de organizaciones empresariales, de modo que mis colegas Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill, Mike Zundel y Al Switzler y yo mismo tuvimos la oportunidad constante de intercambiar ideas en una gran variedad de escenarios.

—Para con mi dinámico agente literario Jan Miller, mi asociado *«can do»* Greg Link y su asistente Stephanni Smith, y para con Raleen Beckman Wahlin por su creativo y osado liderazgo en el control del mercado.

—Para con mi asesor editorial de Simón and Schuster, Bob Asahina, por su competencia profesional y el modo en que condujo el proyecto, por sus múltiples y excelentes sugerencias, y por ayudarme a comprender mejor la diferencia que hay entre hablar y escribir.

—Para con mis primeras y devotas ayudantes Shirley y Heather Smith, y para con mi asistente actual, Marilyn Andrews, por su lealtad de magnitud inusual.

—Para con nuestro editor ejecutivo Ken Shelton, por haber compilado el primer manuscrito hace ya años, por ayudar a examinar y perfeccionar el material en diversos contextos, y por su integridad y sentido de la calidad.

—Para con Rebecca Merrill, por su invalorable asistencia en el trabajo editorial y de producción, por su compromiso íntimo con el material, y por su aptitud, sensibilidad y cuidado derivados de ese compromiso; también para con su esposo Roger, por su sabia ayuda sinergética.

—Para con Kay Swim y su hijo, Gaylord, por su muy apreciada visión, la cual contribuyó al crecimiento rápido de nuestra organización.

# I
# PARADIGMAS Y PRINCIPIOS

## *De adentro hacia fuera*

*No hay en todo el mundo un triunfo verdadero que pueda separarse de la dignidad en el vivir.*

DAVID STARR JORDÁN

Durante más de veinticinco años de trabajo con la gente en empresas, en la universidad y en contextos matrimoniales y familiares, he estado en contacto con muchos individuos que han logrado un grado increíble de éxito extremo, pero han terminado luchando con su ansia interior, con una profunda necesidad de congruencia y efectividad personal, y de relaciones sanas y adultas con otras personas.

Sospecho que algunos de los problemas que compartieron conmigo pueden resultarles familiares al lector.

*En mi carrera me he planteado metas que siempre he alcanzado y ahora gozo de un éxito profesional extraordinario, pero al precio de mi vida personal y familiar. Ya no conozco a mi mujer ni a mis hijos. Ni siquiera estoy seguro de conocerme a mí mismo, ni de saber lo que me importa realmente. He tenido que preguntarme: ¿Vale la pena?*

*He iniciado una nueva dieta (por quinta vez en este año). Sé que peso demasiado, y realmente quiero cambiar. Leo toda la información nueva sobre este problema, me fijo metas, me mentalizo con una actitud positiva y me digo que puedo hacerlo. Pero no puedo. Al cabo de unas semanas, me derrumbo. Simplemente parece que no puedo mantener una promesa que me haga a mí mismo.*

*He asistido a un curso tras otro sobre dirección de empresas. Espero mucho de mis empleados y me empeño en ser amistoso con ellos y en tratarlos con corrección. Pero no siento que me sean leales en absoluto. Creo que, si por un día me quedara enfermo en casa, pasarían la mayor parte del tiempo charlando en los pasillos. ¿Por qué no consigo que sean independientes y responsables, o encontrar empleados con esas características?*

*Mi hijo adolescente es rebelde y se droga. Nunca me escucha. ¿Qué puedo hacer?*

*Hay mucho que hacer y nunca tengo el tiempo suficiente. Me siento presionado y acosado todo el día, todos los días, siete días por semana. He asistido a seminarios de control del tiempo y he intentado una media docena de diferentes sistemas de planificación. Me han ayudado algo, pero todavía no siento estar llevando la vida feliz, productiva y tranquila que quiero vivir.*

*Quiero enseñarles a mis hijos el valor del trabajo. Pero para conseguir que hagan algo, tengo que supervisar cada uno de sus movimientos... y aguantar que se quejen cada vez que dan un paso. Me resulta mucho más fácil hacerlo yo mismo. ¿Por qué no pueden estos chicos hacer su trabajo animosamente y sin que nadie tenga que recordárselo?*

*Estoy ocupado, realmente ocupado. Pero a veces me pregunto si lo que estoy haciendo a la larga tendrá algún valor. Realmente me gustaría creer que mi vida ha tenido sentido, que de algún modo las cosas han sido distintas porque yo he estado aquí.*

*Veo a mis amigos o parientes lograr algún tipo de éxito o ser objeto de algún reconocimiento, y sonrío y los felicito con entusiasmo. Pero por dentro me carcome la envidia. ¿Por qué siento esto?*

*Tengo una personalidad fuerte. Sé que en casi todos mis intercambios puedo controlar el resultado. Casi siempre incluso puedo hacerlo influyendo en los otros para que lleguen a la solución que yo quiero. Reflexiono en todas las situaciones y realmente siento que las ideas a las que llego son por lo general las mejores para todos. Pero me siento incómodo. Me pregunto siempre qué es lo que las otras personas piensan realmente de mí y mis ideas.*

*Mi matrimonio se ha derrumbado. No nos peleamos ni nada por el estilo; simplemente ya no nos amamos. Hemos buscado asesora-miento psicológico, hemos intentado algunas cosas, pero no podemos volver a revivir nuestros antiguos sentimientos.*

Estos son problemas profundos y penosos, problemas que un enfoque de arreglos transitorios no puede resolver.

Hace unos años, mi esposa Sandra y yo nos enfrentábamos con una preocupación de este tipo. Uno de nuestros hijos pasaba por un mal momento en la escuela. Le iba fatal con el aprendizaje, ni siquiera sabía seguir las instrucciones de los tests, por no hablar ya de obtener buenas puntuaciones. Era socialmente inmaduro, y solía avergonzarnos a quienes estábamos más cerca de él. Físicamente era pequeño, delgado, y carecía de coordinación (por ejemplo, en el béisbol bateaba al aire, incluso antes de que le hubieran arrojado la pelota). Los otros, incluso sus hermanos, se reían de él.

A Sandra y a mí nos obsesionaba el deseo de ayudarlo. Nos parecía que si el «éxito» era importante en algún sector de la vida, en nuestro papel como padres su importancia era suprema. De modo que vigilamos cuidadosamente nuestras actitudes y conducta con respecto a él, y tratamos de examinar las suyas propias. Procuramos mentalizarlo usando técnicas de actitud positiva. «¡Vamos, hijo! ¡Tú puedes hacerlo! Nosotros sabemos que puedes. Toma el bate un poco más arriba y mantén los ojos en la pelota. No batees hasta que esté cerca de ti.» Y si se desenvolvía un poco mejor, no escatimábamos elogios para reforzar su autoestima. «Así se hace, hijo, no te rindas.»

Cuando los otros se reían, nosotros nos enfrentábamos con ellos. «Déjenlo en paz. Dejen de presionarlo. Está aprendiendo.» Y nuestro hijo lloraba e insistía en que nunca sería nada bueno y en que de todos modos el béisbol no le gustaba.

Nada de lo que hacíamos daba resultado, y estábamos realmente preocupados. Advertíamos los efectos que esto tenía en la autoestima del niño. Tratamos de animarlo, de ser útiles y positivos, pero después de repetidos fracasos finalmente hicimos un alto e intentamos contemplar la situación desde un nivel diferente.

En ese momento de mi trabajo profesional yo estaba ocupado con un proyecto de desarrollo del liderazgo con diversos clientes de todo el país. En este sentido preparaba programas bimensuales sobre el tema de la comunicación y la percepción para los participantes en el Programa de Desarrollo para Ejecutivos de la IBM.

Mientras investigaba y preparaba esas exposiciones, empezó a interesarme en particular el modo en que las percepciones se forman y gobiernan nuestra manera de ver las cosas y comportarnos. Esto me llevó a estudiar las expectativas y las profecías de autocumplimiento o «efecto Pigmalión», y a comprender lo profundamente enraizadas que están nuestras percepciones. Me enseñó que debemos examinar el cristal o la lente a través de los cuales vemos el mundo tanto como el mundo que vemos, y que ese cristal da forma a nuestra interpretación del mundo.

Cuando Sandra y yo hablamos sobre los conceptos que estaba enseñando en la IBM, y acerca de nuestra propia situación, empezamos a comprender que lo que hacíamos para ayudar a nuestro hijo no estaba de acuerdo con el modo en que realmente lo *veíamos.* Al examinar con toda honestidad nuestros sentimientos más profundos, nos dimos cuenta de que nuestra percepción era que el chico padecía una inadecuación básica; de algún modo, un «retraso». Por más que hubiéramos trabajado nuestra actitud y conducta, nuestros esfuerzos habrían sido ineficaces porque, a pesar de nuestras acciones y palabras, lo que en realidad le estábamos comunicando era: «No eres capaz. Alguien tiene que protegerte».

Empezamos a comprender que, si queríamos cambiar la situación, debíamos cambiar nosotros mismos. Y que para poder cambiar nosotros efectivamente, debíamos primero cambiar nuestras percepciones.

## *La personalidad y la ética del carácter*

Al mismo tiempo, además de mi investigación sobre la percepción, me encontraba profundamente inmerso en un estudio sobre los libros acerca del éxito publicados en los Estados Unidos desde 1776. Estaba leyendo u hojeando literalmente millares de libros, artículos y ensayos, de campos tales como el autoperfeccionamiento, la psicología popular y la autoayuda. Tenía en mis manos la suma y sustancia de lo que un pueblo libre y democrático consideraba las claves de una vida exitosa.

Mi estudio me llevó a rastrear doscientos años de escritos sobre el éxito, y en su contenido advertí la aparición de una pauta sorprendente. A causa de mi propio y profundo dolor, y de dolores análogos que había visto en las vidas y relaciones de muchas personas con las que había trabajado a lo largo de los años, empecé a sentir cada vez más que gran parte de la literatura sobre el éxito de los últimos cincuenta años era superficial. Estaba llena de obsesión por la imagen, las técnicas y los arreglos transitorios de tipo social (parches y aspirinas sociales) para solucionar problemas agudos (que a veces incluso parecían solucionar temporalmente) pero dejaban intactos los problemas crónicos subyacentes, que empeoraban y reaparecían una y otra vez.

En total contraste, casi todos los libros de más o menos los primeros ciento cincuenta años se centraban en lo que podría denominarse la «ética del carácter» como cimiento del éxito: en cosas tales como la integridad, la humildad, la fidelidad, la mesura, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia y la «regla de oro». La autobiografía de Benjamín Franklin es representativa de esa literatura. Se trata, básicamente, de la descripción de los esfuerzos de un hombre tendentes a integrar profundamente en su naturaleza ciertos principios y hábitos.

La ética del carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico.

Pero poco después de la Primera Guerra Mundial la concepción básica del éxito pasó de la ética del carácter a lo que podría llamarse la «ética de la personalidad». El éxito pasó a ser más una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana. La ética de la personalidad, en lo esencial, tomó dos sendas: una, la de las técnicas de relaciones públicas y humanas, y otra, la actitud mental positiva (AMP). Algo de esta filosofía se expresaba en máximas inspiradoras y a veces válidas, como por ejemplo «Tu actitud determina tu altitud», «La sonrisa hace más amigos que el entrecejo fruncido» y «La mente humana puede lograr todo lo que concibe y cree».

Otras partes del enfoque basado en la personalidad eran claramente manipuladoras, incluso falaces; animaban a usar ciertas técnicas para conseguir gustar a las demás personas, o a fingir interés por los intereses de los otros para obtener de ellos lo que uno quisiera, o a usar el «aspecto poderoso», o a intimidar a la gente para desviarla de su camino en la vida.

Parte de esa literatura reconocía que el carácter es un elemento del éxito, pero tendía a compartimentalizarlo, y no a atribuirle condiciones fundacionales y catalizadoras. La referencia a la ética del carácter se hacía en lo esencial de una manera superficial; la verdad residía en técnicas transitorias de influencia, estrategias de poder, habilidad para la comunicación y actitudes positivas.

Empecé a comprender que esta ética de la personalidad era la fuente subconsciente de las soluciones que Sandra y yo estábamos tratando de utilizar con nuestro hijo. Al pensar más profundamente sobre la diferencia entre las éticas de la personalidad y del carácter, me di cuenta de que Sandra y yo habíamos estado obteniendo beneficios sociales de la buena conducta de nuestros hijos, y, según esto, uno de ellos simplemente no estaba a la altura de nuestras expectativas. Nuestra *imagen* de nosotros mismos y nuestro rol como padres buenos y cariñosos eran incluso más profundos que nuestra *imagen* del niño, y tal vez influían en ella. *El modo en que veíamos* y manejábamos el problema implicaba mucho más que nuestra preocupación por el bienestar de nuestro hijo.

Cuando Sandra y yo hablamos, tomamos dolorosamente conciencia de la poderosa influencia que ejercían nuestro carácter, nuestros motivos y nuestra percepción del niño. Sabíamos que la comparación social como motivación no estaba de acuerdo con nuestros valores más profundos y podía conducir a un amor condicionado y finalmente reducir el sentido de los propios méritos de nuestro hijo. De modo que decidimos centrar nuestros esfuerzos en *nosotros* mismos, no en nuestras técnicas sino en nuestras motivaciones más profundas y en nuestra percepción del niño. En lugar de tratar de cambiarlo a él, procuramos apartarnos —tomar distancia respecto de él— y esforzarnos por percibir su identidad, su individualidad, su condición independiente y su valor personal.

Gracias a esta profundización en nuestros pensamientos y al ejercicio de la fe y la plegaria, empezamos a ver a nuestro hijo en los términos de su propia singularidad. *Vimos* dentro de él capas y más capas de potencial que iban a dar sus frutos con su propio ritmo y velocidad. Decidimos relajarnos y apartarnos de su camino, permitir que emergiera su propia personalidad. *Vimos* que nuestro rol natural consistía en afirmarlo, disfrutarlo y valorarlo. También elaboramos conscientemente nuestros motivos y cultivamos las fuentes interiores de seguridad con el fin de que nuestros sentimientos acerca del propio mérito no dependieran de la conducta «aceptable» de nuestros hijos.

Cuando nos deshicimos de nuestra antigua percepción del niño y desarrollamos motivos basados en valores, empezaron a surgir nuevos sentimientos. Nos encontramos disfrutando de él, en lugar de compararlo o juzgarlo. Dejamos de tratar de hacer con él un duplicado de nuestra propia imagen o de medirlo en comparación con ciertas expectativas sociales. Dejamos de manipularlo amable y positivamente para que se adecuara a un molde social aceptable. Como lo considerábamos fundamentalmente apto y capaz de afrontar con éxito la vida, dejamos de protegerlo cuando sus hermanos y otros pretendían ridiculizarlo.

Había sido educado a la sombra de esa protección, de modo que atravesó algunas etapas dolorosas, que él expresó a su manera y que nosotros aceptamos, pero a las que no siempre respondimos. «No necesitamos protegerte —era el mensaje tácito—. Básicamente, puedes valerte por ti mismo.»

A medida que pasaban semanas y meses, fue desarrollándose en él una tranquila confianza; se estaba afirmando a sí mismo. Maduraba según su propio ritmo y velocidad. Empezó a sobresalir rápida y bruscamente, en comparación con criterios sociales —académicos, sociales y atléticos—, yendo mucho más allá del llamado proceso natural de desarrollo. Con el paso de los años, lo eligieron varias veces líder de grupos estudiantiles, se convirtió en un verdadero atleta y traía a casa las notas más altas. Desarrolló una personalidad atractiva y franca que ahora le permite relacionarse tranquilamente con todo tipo de personas.

Sandra y yo creíamos que los logros «socialmente impresionantes» de nuestro hijo era una expresión accesoria de los sentimientos que experimentaba respecto de sí mismo más que una mera respuesta a las recompensas sociales. Ésta fue una experiencia sorprendente para Sandra y para mí, muy instructiva en el trato con nuestros otros hijos, y también en otros roles. Nos hizo tomar conciencia, en un nivel muy personal, de la diferencia vital que existe entre la ética de la personalidad y la ética del carácter. Los salmos expresan a la perfección nuestra convicción: «Busca tu propio corazón con diligencia pues de él fluyen las fuentes de la vida».

## *«Grandeza» primaria y secundaria*

Mi experiencia con mi hijo, mi estudio sobre la percepción y la lectura de los libros acerca del éxito se fusionaron para dar lugar a una de esas experiencias tipo «¡Eureka!», en las que de pronto se sitúan correctamente todas las piezas del rompecabezas. Súbitamente advertí el poderoso efecto de la ética de la personalidad, y comprendí con claridad esas discrepancias sutiles, a menudo no identificadas conscientemente, entre lo que yo sabía que era cierto (algunas cosas que me habían enseñado muchos años antes, de niño, y otras profundamente arraigadas en mi propio sentido interior de los valores) y las filosofías de arreglo transitorio que encontraba a mi alrededor día tras día. En un nivel más profundo entendí por qué, mientras trabajaba durante años con personas de todas las condiciones, había descubierto que las cosas que enseñaba y sabía que eran efectivas a menudo diferían de esas voces populares.

No pretendo decir que los elementos de la ética de la personalidad (desarrollo de la personalidad, habilidades para la comunicación, estrategias de influencia \ pensamiento positivo) no sean beneficiosos y algunas veces de hecho esenciales para el éxito. Sé que lo son. Pero se trata de rasgos secundarios, no primarios. Tal vez, al utilizar nuestra capacidad humana para construir sobre los cimientos que nos han legado las generaciones que nos precedieron, inadvertidamente nos centremos tanto en nuestra propia construcción que olvidemos los fundamentos que la sustentan, o bien, al cosechar un campo donde hace tanto tiempo que no sembramos, tal vez perdamos de vista la necesidad de sembrar.

Cuando trato de usar estrategias de influencia y tácticas para conseguir que los otros hagan lo que yo quiero, que trabajen mejor, que se sientan más motivados, que yo les agrade y se gusten entre ellos, nunca podré tener éxito a largo plazo si mi carácter es fundamentalmente imperfecto, y está marcado por la duplicidad y la falta de sinceridad. Mi duplicidad alimentará la desconfianza, y todo lo que yo haga (incluso aplicando buenas técnicas de «relaciones humanas») se percibirá como manipulador. No importa que la retórica o las intenciones sean buenas; si no hay confianza o hay muy poca, faltarán bases para el éxito permanente. Solamente una bondad básica puede dar vida a la técnica.

Centrar la atención en la técnica es como estudiar en el último momento, sólo para el examen. Uno a veces

acaba arreglándoselas, o incluso puede obtener buenas notas, pero si queremos lograr realmente el dominio de las materias o desarrollar una mente culta, lo que hay que hacer es esforzarse honestamente día tras día.

¿Alguna vez ha considerado el lector lo ridículo que sería tratar de improvisar en una explotación agrícola? Por ejemplo, olvidarse de sembrar en primavera, haraganear todo el verano y darse prisa en otoño para recoger la cosecha. El campo es un sistema natural.

Uno hace el esfuerzo y el proceso sigue. Siempre se cosecha lo que se siembra; no hay ningún atajo.

En última instancia, el principio es igualmente válido para la conducta y las relaciones humanas. También se trata de sistemas naturales basados en la ley de la cosecha. A corto plazo, en un sistema social artificial como es la escuela, uno puede arreglárselas si aprende a manipular reglas creadas por el hombre, a «jugar el juego». En la mayoría de las interacciones humanas breves, se puede utilizar la ética de la personalidad para salir del paso y producir impresiones favorables mediante el encanto y la habilidad, fingiendo interesarse en los *hobbies* de las otras personas. Hay técnicas rápidas y fáciles que pueden dar resultado en situaciones a corto plazo. Pero los rasgos secundarios en sí mismos no tienen ningún valor permanente en relaciones a largo plazo. Finalmente, si no hay una integridad profunda y una fuerza fundamental del carácter, los desafíos de la vida sacan a la superficie los verdaderos motivos, y el fracaso de las relaciones humanas reemplaza al éxito a corto plazo.

Muchas personas con «grandeza» secundaria —es decir, con reconocimiento social de sus talentos— carecen de «grandeza» primaria o de bondad en su carácter. Un poco antes o un poco después, esto se advertirá en todas sus relaciones prolongadas, sea con un socio en los negocios, con el cónyuge, con un amigo o con un hijo adolescente que pasa por una crisis de identidad. Es el carácter lo que se comunica con la mayor elocuencia. Como dijo Emerson: «Me gritas tan fuerte en los oídos que no puedo oír lo que me dices».

Desde luego, hay situaciones en las que las personas tienen fuerza de carácter pero les falta habilidad para la comunicación, y ello sin duda afecta también la calidad de las relaciones. Pero los efectos siguen siendo secundarios.

En último término, lo que somos puede transmitirse con una elocuencia mucho mayor que cualquier cosa que digamos o hagamos.

Todos lo sabemos. Hay personas en las que tenemos una confianza absoluta porque conocemos su carácter. Sean elocuentes o no, apliquen o no técnicas de relaciones humanas, confiamos en ellas, y trabajamos productivamente con ellas.

Según William George Jordán: «En las manos de todo individuo está depositado un maravilloso poder para el bien o el mal, la silenciosa, inconsciente, invisible influencia de su vida. Ésta es simplemente la emanación constante de lo que el hombre es en realidad, no de lo que finge ser».

## *El poder de un paradigma*

Los «siete hábitos» de las personas altamente efectivas materializan muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana. Esos hábitos son básicos y primarios. Representan la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duraderos.

Pero antes de que podamos comprenderlos realmente, tenemos que entender nuestros propios «paradigmas» y saber cómo realizar un «cambio de paradigma».

Tanto la ética del carácter como la ética de la personalidad son ejemplos de paradigmas sociales. La palabra *paradigma* proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que «vemos» el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.

Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a nuestros fines, consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que «el mapa no es el territorio». Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

Supongamos que uno quiere llegar a un lugar específico del centro de Chicago. Un plano de la ciudad puede ser de gran ayuda. Pero supongamos también que se nos ha entregado un mapa equivocado. En virtud de un error de imprenta, el plano que lleva la inscripción de «Chicago» es en realidad un plano de Detroit. ¿Puede imaginar el lector la frustración y la inefectividad con las que tropezará al tratar de llegar a su destino?

Se puede entonces trabajar sobre la propia *conducta:* poner más empeño, ser más diligente, duplicar la velocidad. Pero nuestros esfuerzos sólo lograrán conducirnos más rápido al lugar erróneo.

Uno puede asimismo trabajar sobre su *actitud:* pensar más positivamente acerca de lo que intenta. De este modo tampoco se llegaría al lugar correcto, pero es posible que a uno no le importe. La actitud puede ser tan positiva que uno se sienta feliz en cualquier parte.

Pero la cuestión es que nos hemos perdido. El problema fundamental no tiene nada que ver con la actitud o la conducta. Está totalmente relacionado con el hecho de que el nuestro es un plano equivocado.

Si tenemos el plano correcto de Chicago, *entonces* el empeño y el esfuerzo que empleemos es importante, y cuando se encuentran obstáculos frustrantes en el camino, *entonces* la actitud puede determinar una diferencia real. Pero el primero y más importante requerimiento es la precisión del plano.

Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del *modo en que son las cosas,* o *realidades,* y mapas del *modo en que deberían ser,* o *valores.* Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente *damos por sentado* que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser.

Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.

Antes de seguir adelante, invito al lector a una experiencia intelectual y emocional. Observemos durante algunos segundos el dibujo de la ***página 16***.

Ahora mire la figura de la ***página 17*** y describa cuidadosamente lo que ve.

¿Ve una mujer? ¿Cuántos años tiene? ¿Cómo es? ¿Qué lleva puesto? ¿En qué roles la ve?

Es probable que describa a la mujer del segundo dibujo como una joven de unos veinticinco años, muy atractiva, vestida a la moda, con nariz pequeña y aspecto formal. Si usted es un soltero, le gustaría invitarla a salir. Si su negocio es la ropa femenina, tal vez la emplearía como modelo.

Pero, ¿y si yo le dijera que está equivocado? ¿Qué pensaría si yo insistiera en que se trata de una mujer de 60 o 70 años, triste, con una gran nariz, y que no es en absoluto una modelo? Es el tipo de persona a la que usted probablemente ayudaría a cruzar la calle.

¿Quién tiene razón? Vuelva a mirar el dibujo. ¿Logra ver a la anciana? En caso contrario, persista. ¿No identifica su gran nariz ganchuda? ¿Su chal?

Si usted y yo estuviéramos hablando frente a frente podríamos discutir el dibujo. Usted me describiría lo que ve, y yo podría hablarle de lo que veo por mi parte. Podríamos seguir comunicándonos hasta que usted me mostrara claramente lo que ve y yo le mostrara lo que veo.

Como ése no es el caso, pase a la ***página 27*** y examine esa otra figura. Vuelva a la anterior. ¿Puede ver ahora a la anciana? Es importante que lo haga antes de continuar leyendo.

Descubrí este ejercicio hace muchos años en la Harvard Business School. El instructor lo usaba para demostrar con claridad y elocuencia que dos personas pueden mirar lo mismo, disentir, y sin embargo estar ambas en lo cierto. No se trata de lógica, sino de psicología.

El instructor trajo un montón de láminas, en la mitad de las cuales estaba la imagen de la joven de la ***página 16*** y en la otra mitad la de la anciana de la ***página 27.*** Entregó láminas de la joven a la mitad de la clase, y láminas de la anciana a la otra mitad. Nos pidió que las miráramos, que nos concentráramos en ellas durante unos diez segundos y que a continuación las devolviéramos. Entonces proyectó en una pantalla el dibujo de la página 36, que combina las otras dos imágenes, y nos pidió que describiéramos lo que veíamos. Casi todos los que habían observado antes la figura de la joven, también vieron a la joven en la pantalla. Y casi todos los que habían tenido en sus manos la lámina de la anciana, también veían a la anciana en la pantalla.

El profesor pidió entonces a uno de nosotros que le explicara lo que veía a un estudiante de la otra mitad. En su diálogo, se irritaron al tropezar con problemas de comunicación.

—¿Qué quieres decir con que es una anciana? ¡No puede tener más de veinte o veintidós años!

— ¡Vamos! Debes de estar bromeando. ¡Tiene setenta años, podría tener cerca de ochenta!

— ¿Qué te pasa? ¿Estás ciego? Es una mujer joven, y muy guapa, me gustaría salir con ella. Es encantadora.

— ¿Encantadora? Es una vieja bruja.

Los argumentos iban y venían, con los dos interlocutores seguros y firmes en sus posiciones. Todo esto ocurría a pesar de una muy importante ventaja con la que contaban los estudiantes: la mayoría de ellos

conocían de antemano la posibilidad de que existiera otro punto de vista, algo que muchos de nosotros nunca admitiríamos. Sin embargo, al principio, sólo unos pocos tratamos realmente de ver la figura con otro marco de referencia.





Después de un rato de discusión fútil, un alumno se acercó a la pantalla y señaló una línea del dibujo. «Éste es el collar de la joven», dijo. Otro respondió: «No, ésa es la boca de la anciana». Poco a poco empezaron a examinar con calma puntos específicos de diferencia, y finalmente un alumno, y después otro, hicieron la experiencia de un reconocimiento súbito al centrarse en las imágenes respectivas. Mediante una continuada comunicación, tranquila, respetuosa y específica, todos los que nos encontrábamos allí finalmente llegamos a comprender el otro punto de vista. Pero cuando dejábamos de mirar y a continuación volvíamos a hacerlo, la mayoría de nosotros veíamos de inmediato la imagen que nos habían «obligado» a ver con la observación previa de diez segundos.

Con frecuencia he utilizado este experimento perceptivo en mi trabajo con personas y organizaciones, porque procura muchas intuiciones profundas sobre la efectividad personal e interpersonal. En primer lugar, demuestra cuan poderoso es el efecto del condicionamiento sobre nuestras percepciones, nuestros paradigmas. Si diez segundos pueden tener semejante efecto en el modo en que vemos las cosas, ¿qué cabe decir del condicionamiento de toda una vida? Las influencias que obran en nuestras vidas (la familia, la escuela, la Iglesia, el ambiente de trabajo, los amigos, los compañeros de trabajo y los paradigmas sociales corrientes, como por ejemplo la ética de la personalidad) tienen un efecto silencioso e inconsciente en nosotros, y contribuyen a dar forma a nuestro marco de referencia, a nuestros paradigmas, a nuestros mapas.

El experimento demuestra también que tales paradigmas son la fuente de nuestras actitudes y conductas. Al margen de ellos no podemos actuar con integridad. Sencillamente no podemos conservamos íntegros si hablamos y andamos de cierto modo mientras vemos de otro. Si el lector se encuentra entre el 90 por ciento que ve a la joven en el dibujo compuesto cuando se lo condiciona para que así lo haga, sin duda le resultará difícil pensar en ayudarla a cruzar la calle. Tanto su *actitud* como su *conducta* con respecto a la figura tienen que ser congruentes con el modo en que la ve.

Esto plantea uno de los defectos básicos de la ética de la personalidad. Tratar de cambiar nuestras actitudes y conductas es prácticamente inútil a largo plazo si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas.

Este experimento perceptivo también demuestra cuan poderoso es el efecto de nuestros paradigmas sobre la manera en que interactuamos con otras personas. Cuando pensamos que vemos las cosas de manera clara y objetiva, empezamos a comprender que otros las ven de diferente manera desde sus propios puntos de vista, en apariencia igualmente claros y objetivos. «Uno se pone de pie en el mismo lugar en el que estaba sentado.»

Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos *objetivos.* Pero no es así. Vemos el mundo, no *como* es, sino como somos *nosotros* o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando abrimos la boca para describir lo que vemos, en realidad nos describimos a nosotros mismos, a nuestras percepciones, a nuestros paradigmas. Cuando otras personas disienten de nosotros, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Pero, como demuestra nuestro experimento, personas sinceras e inteligentes ven las cosas de modo distinto, pues cada una mira a través del cristal de su experiencia.

Esto no significa que no existan hechos. En nuestro experimento, dos individuos inicialmente influidos por distintas imágenes condicionadoras miraban juntos la tercera figura. Miraban los mismos hechos (líneas negras y espacios blancos) y los reconocían como hechos. Pero la interpretación que cada uno de ellos daba a esos hechos representaba experiencias anteriores, y los hechos carecen de significado al margen de su interpretación.

Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones, con lo cual lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

## *El poder de un cambio de paradigma*

Quizá la conclusión más importante que puede obtenerse del experimento perceptivo pertenece al área del cambio de paradigma, que podría denominarse experiencia «¡Eureka!», y se produce cuando alguien finalmente «ve» de otro modo la imagen compuesta. Cuanto más apegada esté una persona a su percepción inicial, más poderosa será la experiencia «¡Eureka!». Es como si en nuestro interior de pronto se encendiera una luz.

La expresión *cambio de paradigma* fue introducida por Thomas Kuhn en un libro muy influyente, una piedra angular, titulado *La estructura de las revoluciones científicas.* Kuhn demuestra que casi todos los

descubrimientos significativos en el campo del esfuerzo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas.

Para Tolomeo, el gran astrónomo egipcio, la Tierra era el centro del universo. Pero Copérnico creó un cambio de paradigma, suscitando muchas resistencias y persecuciones al situar al Sol en el centro. Súbitamente, todo fue objeto de una interpretación distinta.

El modelo newtoniano de la física es un paradigma de movi mientos regulares y todavía constituye la base de la ingeniería moderna. Pero es parcial, incompleto. El mundo científico moderno se vio revolucionado por el paradigma einsteiniano, el paradigma de la relatividad, cuyo valor predictivo y explicativo es mucho mayor.

Hasta que se elaboró la teoría de los gérmenes, un alto porcentaje de mujeres y niños morían durante el parto, y nadie entendía por qué. En las escaramuzas de la guerra, eran más los hombres que morían de pequeñas heridas y de enfermedades que de traumas importantes sufridos en el frente. Pero en cuanto se desarrolló la teoría de los gérmenes, un paradigma totalmente nuevo, un modo mejor y perfeccionado de comprender lo que sucedía, hizo posible un perfeccionamiento médico extraordinario, significativo.

Los Estados Unidos de hoy en día son el fruto de un cambio de paradigma. El concepto tradicional del gobierno había sido durante siglos el de la monarquía, el del derecho divino de los reyes. Entonces se desarrolló un nuevo paradigma: el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. Nació una democracia constitucional, capaz de liberar en gran medida la energía y el ingenio humanos, que originó un nivel de vida, de libertad, de influencia y esperanza inigualado en la historia del mundo.

No todos los cambios de paradigma siguen una dirección positiva. Como ya hemos señalado, el paso de la ética del carácter a la ética de la personalidad nos ha alejado de las raíces mismas que nutren el verdadero éxito y la verdadera felicidad.

Pero ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones. Nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.

Recuerdo un «minicambio» de paradigma que experimenté un domingo por la mañana en el metro de Nueva York. La gente estaba tranquilamente sentada, leyendo el periódico, perdida en sus pensamientos o descansando con los ojos cerrados. La escena era tranquila y pacífica.

Entonces, de pronto, entraron en el vagón un hombre y sus hijos. Los niños eran tan alborotadores e ingobernables que de inmediato se modificó todo el clima.

El hombre se sentó junto a mí y cerró los ojos, en apariencia ignorando y abstrayéndose de la situación. Los niños vociferaban de aquí para allá, arrojando objetos, incluso arrebatando los periódicos de la gente. Era muy molesto. Pero el hombre sentado junto a mí no hacía nada.

Resultaba difícil no sentirse irritado. Yo no podía creer que fuera tan insensible como para permitir que los chicos corrieran salvajemente, sin impedirlo ni asumir ninguna responsabilidad. Se veía que las otras personas que estaban allí se sentían igualmente irritadas. De modo que, finalmente, con lo que me parecía una paciencia y contención inusuales, me volví hacia él y le dije: «Señor, sus hijos están molestando a muchas personas. ¿No puede controlarlos un poco más?».

El hombre alzó los ojos como si sólo entonces hubiera tomado conciencia de la situación, y dijo con suavidad: «Oh, tiene razón. Supongo que yo tendría que hacer algo. Volvemos del hospital donde su madre ha muerto hace más o menos una hora. No sé qué pensar, y supongo que tampoco ellos saben cómo reaccionar».

¿Puede el lector imaginar lo que sentí en ese momento? Mi paradigma cambió. De pronto vi las cosas de otro modo, y como las veía de otro modo, *pensé* de otra manera, *sentí* de otra manera, me *comporté* de otra manera. Mi irritación se desvaneció. Era innecesario que me preocupara por controlar mi actitud o mi conducta; mi corazón se había visto invadido por el dolor de aquel hombre. Libremente fluían sentimientos de simpatía y compasión. «¿Su esposa acaba de morir? Lo siento mucho... ¿Cómo ha sido? ¿Puedo hacer algo?» Todo cambió en un instante.

Muchas personas experimentan un cambio de pensamiento análogo y fundamental cuando afrontan una crisis que amenaza su vida y de pronto ven sus prioridades bajo una luz diferente, o cuando asumen un nuevo rol, como el de esposo o esposa, padre o abuelo, directivo o líder.

Podemos pasar semanas, meses, incluso años, trabajando con la ética de la personalidad para cambiar nuestras actitudes y conductas, sin siquiera empezar a aproximarnos al fenómeno del cambio que se produce

espontáneamente cuando vemos las cosas de modo diferente.

Resulta obvio que si lo que pretendemos es realizar en nuestra vida cambios relativamente menores, puede que baste con que nos concentremos en nuestras actitudes y conductas. Pero si aspiramos a un cambio significativo, equilibrado, tenemos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos.

Según decía Thoreau, «Mil cortes en las hojas del árbol del mal equivalen a uno solo en las raíces». Sólo podemos lograr una mejora considerable en nuestras vidas cuando dejamos de cortar las hojas de la actitud y la conducta y trabajamos sobre la raíz, sobre los paradigmas de los que fluyen la actitud y la conducta.

## *Ver y ser*

Desde luego, no todos los cambios de paradigma son instantáneos. A diferencia de mi instantánea comprensión en el subte, la experiencia de cambio de paradigma que Sandra y yo tuvimos con nuestro hijo fue un proceso lento, difícil y pausado. Nuestro primer enfoque era el resultado de años de condicionamiento y experiencia con la ética de la personalidad. Era la consecuencia de nuestros paradigmas más profundos acerca de nuestro propio éxito como padres y acerca de la medida del éxito con nuestros hijos. Y hasta que no cambiamos esos paradigmas básicos, mientras no vimos las cosas de otro modo, no pudimos generar una transformación importante en nosotros mismos y en la situación.

Para *ver* de otro modo a nuestro hijo, Sandra y yo tuvimos que *ser* diferentes. Creamos nuestro nuevo paradigma cuando invertimos en el crecimiento y desarrollo de nuestro propio carácter.

Los paradigmas son inseparables del carácter. *Ser* es *ver* en la dimensión humana. Y lo que *vemos* está altamente interrelacionado con lo que *somos.* No podemos llegar muy lejos en la modificación de nuestro modo de ver sin cambiar simultáneamente nuestro ser, y viceversa.

Incluso en mi experiencia con el cambio de paradigma aparentemente instantáneo de aquel domingo en el metro, mi cambio de vi sión fue el resultado de (y estaba limitado por) mi carácter básico.

Estoy seguro de que existen personas que (incluso comprendiendo de súbito la verdadera situación) no habrían sentido nada más que un cierto remordimiento o una vaga culpa mientras hubieran seguido sentadas en un silencio embarazoso junto a aquel hombre confundido y apesadumbrado. Por otra parte, estoy igualmente seguro de que hay personas que de entrada habrían sido más sensibles, capaces de reconocer la existencia de un problema más profundo, y de comprender y ayudar con más rapidez que yo.

Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o las lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado.

## *El paradigma basado en principios*

La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay *principios* que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están tan «allí» como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física.

Una idea de la realidad de estos principios y de sus efectos puede captarse en otra experiencia de cambio de paradigma tal como la narra Frank Koch en *Proceedings,* la revista del Instituto Naval.

Dos acorazados asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en el mar con tempestad durante varios días. Yo servía en el buque insignia y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche. La visibilidad era pobre; había niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscureciera, el vigía que estaba en el extremo del puente informó: «Luz a estribor».

«¿Rumbo directo o se desvía hacia popa?», gritó el capitán. El vigía respondió «Directo, capitán», lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con aquel buque.

El capitán llamó al encargado de emitir señales. «Envía este mensaje: Estamos a punto de chocar; aconsejamos cambiar 20 grados su rumbo.»

Llegó otra señal de respuesta: «Aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo».

El capitán dijo: «Contéstele: Soy capitán; cambie su rumbo 20 grados».

«Soy marinero de segunda clase —nos respondieron—. Mejor cambie su rumbo 20 grados.»

El capitán ya estaba hecho una furia. Espetó: «Conteste: Soy un acorazado. Cambie su rumbo 20 grados».

La linterna del interlocutor envió su último mensaje: «Yo soy un faro».

Cambiamos nuestro rumbo.

El cambio de paradigma experimentado por el capitán —y por nosotros mientras leíamos el relato— ilumina la situación de un modo totalmente distinto. Podemos ver una realidad que aparecía reemplazada por una percepción limitada; una realidad tan importante para nuestra vida cotidiana como lo era para el capitán en la niebla.

Los principios son como faros. Son leyes naturales que no se pueden quebrantar. Como observó Cecil B. de Mille acerca de los principios contenidos en su monumental película *Los diez mandamientos:* «Nosotros no podemos quebrantar la ley. Sólo podemos quebrantarnos a nosotros mismos y en contra de la ley».

Si bien los individuos pueden considerar sus propias vidas e interacciones como paradigmas o mapas emergentes de sus experiencias y condicionamientos, esos mapas no son el territorio. Son una «realidad subjetiva», sólo un intento de describir el territorio.

La «realidad objetiva», o el territorio en sí, está compuesto por principios-«faro» que gobiernan el desarrollo y la felicidad humanos: leyes naturales entretejidas en la trama de todas la sociedades civilizadas a lo largo de la historia, y que incluyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado. El grado de certeza con que nuestros mapas mentales describen el territorio no altera su existencia.

La realidad de tales principios o leyes naturales se vuelve obvia para todo el que examine y piense profundamente acerca de los ciclos de la historia social. Esos principios emergen a la superficie una y otra vez, y el grado en que los miembros de una sociedad los reconocen y viven en armonía con ellos determina que avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o hacia la desintegración y la destrucción.

Ninguno de los principios enseñados en este libro corresponde a una doctrina o religión en particular, incluida la mía. Estos principios son parte de las principales religiones, así como también de las filosofías sociales duraderas y de los sistemas éticos. Son evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente por cualquier persona. Es como si tales principios formaran parte de la condición, conciencia y moral humanas. Parecen existir en todos los seres humanos, independientemente del condicionamiento social y de la lealtad a ellos, incluso aunque puedan verse sumergidos o adormecidos por tales condiciones y por la deslealtad.

Por ejemplo, me estoy refiriendo al principio de la *rectitud,* a partir del cual se desarrolla todo nuestro concepto de la equidad y la justicia. Los niños pequeños parecen tener un sentido innato de la idea de rectitud, que incluso sobrevive a experiencias condicionadoras opuestas. La rectitud puede definirse y lograrse de maneras muy diferentes, pero la conciencia que se tiene de ella es casi universal.

Entre otros ejemplos se cuentan la *integridad* y la *honestidad.*

Éstas crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo.

Otro principio es la *dignidad humana.* El concepto básico de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos evidencia este valor o principio. «Sostenemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres han sido creados iguales y dotados por el Creador de ciertos derechos inalienables, contándose entre ellos los derechos a la vida, a la libertad y a la búsqueda de la felicidad.»

Otro principio es el *servicio* o la idea de contribuir. Otro es la *calidad* o *excelencia.*

Está también el principio del *potencial,* la idea de que tenemos una capacidad embrionaria y de que podemos crecer y desarrollarnos, liberando cada vez más potencial, desarrollando cada vez más talentos. Muy relacionado con el *potencial* está el principio del *crecimiento* —el proceso de liberar potencial y desarrollar talentos, con la necesidad correlativa de principios tales como la *paciencia,* la *educación* y el *estímulo.*

Los principios no son *prácticas.* Una práctica es una actividad o acción específica. Una práctica que da resultado en cierta circunstancia no necesariamente lo dará en otra, como pueden atestiguarlo los padres que han intentado educar a un segundo hijo exactamente como al primero.

Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal. Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, a las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones.

Los principios no son *valores.* Una pandilla de ladrones puede tener valores, pero violan los principios

fundamentales de los que estamos hablando. Los principios son el territorio. Los valores son mapas. Cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son.

Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son fundamentales. Son esencialmente indiscutibles, porque son evidentes por sí mismos. Para captar rápidamente su naturaleza evidente basta con considerar el absurdo de tratar de vivir una vida efectiva basada en sus opuestos. Dudo de que alguien pueda seriamente considerar que la mala fe, el engaño, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración sean una base sólida para la felicidad o el éxito duraderos. Aunque se puede discutir el modo en que estos principios se definen, manifiestan o logran, parece haber una conciencia innata de su existencia.

Cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.

## *Principios del desarrollo y el cambio*

El falso encanto de la ética de la personalidad, su atractivo general, consiste en pretender alcanzar la calidad de vida de una forma rápida y sencilla —efectividad personal y relaciones ricas y profundas con otras personas— sin pasar por el proceso natural de trabajo y desarrollo que la hace posible.

Es un símbolo sin sustancia. Es el esquema de «Conviértase en millonario en una semana», que promete «riqueza sin trabajo». Y podría incluso tener éxito, pero seguiría siendo un esquema.

La ética de la personalidad es ilusoria y engañosa. Y tratar de alcanzar resultados de calidad con sus técnicas y arreglos transitorios es más o menos tan efectivo como tratar de llegar a algún lugar de Chicago usando un plano de Detroit.

Ha dicho Erich Fromm, un agudo observador de las raíces y los frutos de la ética de la personalidad:

> Hoy en día nos encontramos con un individuo que se comporta como un autómata, que no se conoce ni comprende a sí mismo, y que a la única persona que conoce es la que se supone que es él, cuya verborrea sin sentido ha reemplazado al lenguaje comunicativo, cuya sonrisa sintética ha reemplazado la risa auténtica, y cuya sensación de oscura desesperación ha ocupado el lugar del dolor auténtico. Dos cosas pueden decirse respecto de este individuo. Una es que padece carencias de espontaneidad e individualidad que pueden considerarse incurables. Al mismo tiempo, puede decirse de él que no es esencialmente distinto del resto de nosotros que caminamos sobre la Tierra.

En toda la vida hay etapas secuenciales de crecimiento y desarrollo. El niño aprende a darse la vuelta, a sentarse, a gatear, y después a caminar y correr. Todos los pasos son importantes, y todos requieren su tiempo. No es posible saltarse ninguno.

Esto es cierto en todas las fases de la vida, en todas las áreas del desarrollo, ya se trate de tocar el piano o de comunicarse efectivamente con un compañero de trabajo. Esto vale para los individuos, los matrimonios, las familias y las empresas.

Conocemos y aceptamos este hecho o principio del *proceso* en el ámbito de las cosas físicas, pero entenderlo en áreas emocionales, en las relaciones humanas e incluso en el campo del carácter personal, es menos común y más difícil. Y aun cuando lo entendamos, aceptarlo y vivir en armonía con él es todavía menos común y más difícil. En consecuencia, a veces buscamos un atajo, esperamos poder saltearnos alguno de esos pasos vitales, para ahorrar tiempo y esfuerzo y cosechar de todos modos el resultado deseado.

Pero, ¿qué sucede cuando intentamos saltarnos un proceso natural en nuestro crecimiento y desarrollo? Si uno es sólo un jugador de tenis mediocre pero decide mejorar su juego para causar una mejor impresión, ¿cuál será el resultado? El pensamiento positivo por sí solo, ¿nos permitirá competir efectivamente con un profesional?

¿Qué sucede si uno hace creer a los amigos que toca el piano como un concertista, siendo que en realidad, y por el momento, toca como un principiante?

Las respuestas son obvias. Simplemente es imposible violar, ignorar o abreviar el proceso de desarrollo. Ello es contrario a la naturaleza, y los presuntos atajos no pueden conducir más que a la decepción y la

frustración.

En una escala de diez puntos, si yo estoy en el nivel dos en algún campo y deseo pasar al nivel cinco, primero tengo que alcanzar el nivel tres. «Un viaje de mil kilómetros empieza con el primer paso», y sólo puede darse un paso cada vez.

Para que uno pueda aprender o crecer tiene que permitir que el maestro —haciendo preguntas, sacando a la luz nuestra ignorancia— se haga una idea del nivel en que estamos. No se puede fingir durante mucho tiempo; finalmente nos descubrirán. La admisión de la ignorancia es a menudo el primer paso en nuestra educación. Thoreau se preguntaba: «¿Cómo podremos recordar nuestra ignorancia —según exige nuestro crecimiento—, si continuamente usamos nuestros conocimientos?».

Recuerdo una oportunidad en la que dos mujeres jóvenes, hijas de un amigo mío, vinieron a verme llorosas y quejándose de la rudeza y falta de comprensión que encontraban en su padre. Temían sincerarse con los padres por miedo a las consecuencias. Y sin embargo necesitaban desesperadamente de su amor, su comprensión y su guía.

Hablé con el padre y pude ver que desde el punto de vista intelectual tenía conciencia de lo que pasaba. Pero si bien reconocía su mal carácter, se negaba a asumir la responsabilidad por ese problema y a aceptar honestamente el hecho de que su nivel de desarrollo emocional era bajo. Dar el primer paso hacia el cambio era más de lo que su orgullo podía soportar.

Para relacionarnos efectivamente con un cónyuge, con nuestros hijos, amigos o compañeros de trabajo, debemos aprender a escuchar. Y esto requiere fuerza emocional. El escuchar requiere tener cualidades del carácter altamente desarrolladas tales como paciencia, estar abiertos y desear comprender. Es mucho más fácil actuar desde un nivel emocional bajo y dar consejos de alto nivel.

Nuestro nivel de desarrollo es perfectamente obvio en los casos del tenis o del piano, en los que es imposible fingir. Pero no resulta tan obvio en las áreas del carácter y del desarrollo emocional. Con un amigo o compañero podemos alardear o adoptar ciertas poses. Podemos fingir. Y durante algún tiempo tal vez tengamos éxito, por lo menos en público. Incluso podríamos engañarnos a nosotros mismos. Pero creo que la mayoría de nosotros conocemos la verdad acerca de lo que somos realmente por dentro, y creo que también la conocen muchos de quienes viven y trabajan con nosotros.

En el mundo de las empresas he tenido frecuentes oportunidades de ver las consecuencias de intentar abreviar este proceso natural de crecimiento, cuando los ejecutivos pretenden «comprar» una nueva cultura productiva, calidad, moral y servicios al cliente, con discursos enérgicos, continuas sonrisas e intervenciones externas, o por medio de fusiones, adquisiciones o tomas de posesión, pero ignoran el clima de baja confianza producido por tales manipulaciones. Cuando estos métodos no les dan resultado, buscan otras técnicas de la ética de la personalidad, ignorando y violando constantemente los principios y procesos naturales en los que se basa una cultura de alta confianza.

Recuerdo que yo mismo, como padre, violé este principio hace muchos años. Un día volvía a casa para asistir a la fiesta de cumpleaños de mi hijita de tres años, y la encontré en un rincón de una habitación, aferrada de modo desafiante a todos sus regalos, dispuesta a no permitir que los otros chicos jugaran con ellos. Lo primero que advertí fue que varios padres estaban presenciando aquel despliegue de egoísmo. Me sentí doblemente turbado, porque en aquella época yo estaba dando cursos universitarios de relaciones humanas. Y yo conocía, o por lo menos intuía, las expectativas de aquellos padres.

La atmósfera de la habitación estaba realmente cargada; los chicos se apiñaban alrededor de mi hija tendiendo las manos, pidiendo que se les dejara jugar con los regalos que acababan de hacer, y mi hija se negaba con toda firmeza. Me dije: «No hay duda de que tengo que enseñarle a mi hija a compartir. El valor de compartir es una de las cosas más básicas en las que creo».

De modo que para empezar efectué una simple petición. «Linda, por favor, ¿no compartirías con tus amigos los juguetes que te han regalado?»

«No», respondió ella de modo tajante.

Mi segundo método consistió en utilizar un pequeño razonamiento. «Linda, si aprendes a compartir tus juguetes con ellos en tu casa, en las casas de ellos tus amigos compartirán sus juguetes contigo.»

Una vez más, la respuesta inmediata fue «¡No!».

Me sentí un poco más avergonzado, pues resultaba evidente que no podía ejercer ninguna influencia. El tercer método fue el soborno. Le dije suavemente: «Linda, si los compartes, tendrás una sorpresa especial. Te daré chicle».

«¡No quiero chicle!», me espetó ella.

Me estaba exasperando. Para mi cuarto intento, recurrí al miedo y la amenaza. «Si no los compartes, ¡vas a tener problemas!»

«¡No me importa!», gritó. «Éstas son cosas mías. ¡No las tengo que compartir!»

Finalmente apelé a la fuerza. Tomé algunos de los juguetes y se los entregué a los otros chicos. «Tomad, chicos, y jugad», les dije.

Pero es posible que mi hija necesitara experimentar la posesión de esas cosas antes de poder prestarlas. (En realidad, si no empiezo por poseer algo, ¿puedo realmente darlo?) Ella necesitaba que yo, como padre, tuviera un nivel más alto de madurez emocional que le permitiera esa experiencia.

Pero en aquel momento me importaba la opinión que aquellos padres tenían de mí, más que el crecimiento y desarrollo de mi hija y que nuestra relación. Empecé por pensar que yo estaba en lo cierto; ella debía compartir y se equivocaba al no hacerlo.

Tal vez le impuse una expectativa de nivel superior simplemente porque en mi propia escala yo me encontraba en un nivel inferior. Yo no podía o no estaba dispuesto a brindar *paciencia* o *comprensión,* de modo que esperaba que ella diera *cosas.* Para compensar mi deficiencia, *extraje fuerza* de mi posición y autoridad, y la obligué a hacer lo que yo quería que hiciera.

Pero extraer fuerza genera debilidad. Debilita a quien toma esa fuerza porque refuerza la dependencia respecto de factores externos para conseguir que las cosas se hagan. Genera debilidad en la persona obligada a prestar su asentimiento, impidiendo el desarrollo del razonamiento independiente, el crecimiento y la disciplina interna. Y, finalmente, genera debilidad en la relación. El miedo reemplaza a la cooperación, y las dos personas participantes en el intercambio se vuelven más arbitrarias y defensivas.

¿Y qué ocurre cuando cambia o desaparece la fuente de la fuerza, ya consista en el mayor tamaño o la mayor fuerza física, en la posición superior, en la autoridad, en credenciales, en símbolos de *status,* en el aspecto personal o en logros pasados?

Si yo hubiera sido más maduro, habría confiado en mi fuerza intrínseca —en mi comprensión de lo que es compartir y del crecimiento, y en mi capacidad para amar y educar— y le habría permitido a mi hija elegir con libertad lo que quisiera: compartir o no compartir. Tal vez después de tratar de razonar con ella podría haber desviado la atención de los chicos hacia un juego interesante, eliminando así toda aquella presión emocional volcada sobre la niña. He aprendido que, después de experimentar una sensación de posesión real, los niños comparten con naturalidad, libertad y espontaneidad.

Según mi experiencia, hay momentos para enseñar y momentos que no son para enseñar. Cuando las relaciones son tensas y el aire está cargado emocionalmente, el intento de enseñar se percibe a menudo como una forma de juicio y rechazo. Se influye mucho más tomando al niño a solas, con tranquilidad, cuando la relación es buena, y discutiendo con él la enseñanza o el valor. Quizá la madurez emocional hubiera logrado lo que en aquel momento estaba más allá de mi nivel de paciencia y control interno.

Es posible que la sensación de poseer tenga que preceder a la sensación auténtica de compartir. Muchas personas que dan mecánicamente, o que se niegan a dar y compartir en sus matrimonios y familias, tal vez nunca hayan experimentado lo que significa poseerse a sí mismos, tener un sentimiento de la identidad y de la propia valía. En realidad, el crecimiento de nuestros niños puede implicar que se les brinde la suficiente paciencia como para que les sea posible experimentar una sensación de posesión, y también que seamos lo bastante sabios como para enseñarles el valor de dar y además proporcionarles el ejemplo.

## *El modo en que vemos el problema es el problema*

La gente suele sentirse intrigada cuando ve que suceden cosas buenas en las vidas de los individuos, las familias y las empresas basadas en principios sólidos. Admiran esa fuerza y madurez personales, esa unidad familiar o ese equipo de trabajo, o esa cultura organizacional sinérgica que tan bien sabe adaptarse.

Y la pregunta que se hace de inmediato es muy reveladora de su paradigma básico. «¿Cómo lo ha hecho? Enséñeme la técnica.» Lo que en realidad se está diciendo es: «Quiero un consejo o una solución rápida que alivien mi dolor en esta situación».

La gente encuentra entonces personas que satisfacen su demanda y le enseñan lo que quería aprender; durante algún tiempo, parece que esas habilidades y técnicas dan resultado. Tal vez eliminen algunos de los problemas agudos o de cosmética por medio de parches o aspirinas sociales.

Pero subsiste la condición crónica subyacente, y finalmente aparecen nuevos síntomas agudos. Cuanto más recurre la gente a remiendos rápidos, y más se centra en los problemas y el dolor agudos, en mayor medida ese mismo enfoque profundiza la condición crónica subyacente.

El problema está en el modo en que vemos el problema.

Examinemos de nuevo algunos de los trastornos descritos en la introducción de este capítulo, y el impacto del pensamiento basado en la ética de la personalidad.

*He asistido a un curso tras otro sobre dirección de empresas. Espero mucho de mis empleados y me empeño en ser amistoso con ellos y en tratarlos con corrección. Pero no siento que me sean leales en absoluto. Creo que, si por un día me quedara enfermo en casa, pasarían la mayor parte del tiempo charlando en los pasillos. ¿Por qué no consigo que sean independientes y responsables, o encontrar empleados con esas características?*

La ética de la personalidad me dice que puedo emprender algún tipo de acción espectacular —sacudir la organización, cortar cabezas— que haga que mis empleados mejoren el desempeño y aprecien lo que tienen. O que puedo encontrar algún programa de entrenamiento motivacional que consiga comprometerlos. Incluso que podría contratar nuevo personal que trabajara mejor.

Pero, ¿no es posible que por debajo de esa conducta aparentemente desleal, los empleados se estén preguntando si yo en realidad actúo bien con ellos? ¿Deben creer que los estoy tratando como objetos mecánicos? ¿Hay algo de verdad en ello?

En realidad, en un plano profundo, ¿no es así como los veo? ¿Existe la posibilidad de que el modo en que considero a la gente que trabaja para mí forme parte del problema?

*Hay mucho que hacer y nunca tengo el tiempo suficiente. Me siento presionado y acosado todo el día, todos los días, siete días por semana. He asistido a seminarios de control del tiempo y he intentado una media docena de diferentes sistemas de planificación. Me han ayudado algo, pero todavía no siento estar llevando la vida feliz, productiva y tranquila que quiero vivir.*

La ética de la personalidad me dice que fuera de allí tiene que haber algo (algún nuevo seminario o planificador) que me ayude a controlar todas esas presiones de una manera más efectiva.

¿Pero no existe la posibilidad de que la *efectividad* no sea la respuesta? ¿El hecho de hacer más cosas en menos tiempo determinará una diferencia, o sólo aumentará la rapidez con la que reacciono ante las personas y circunstancias que parecen controlar la vida?

¿No puede ser que deba ver ciertas cosas de una manera más profunda y fundamental, algún paradigma interior que afecta el modo en que veo mi tiempo, mi vida y mi propia naturaleza?

*Mi matrimonio se ha derrumbado. No nos peleamos ni nada por el estilo; simplemente ya no nos amamos. Hemos buscado asesoramiento psicológico, hemos intentado algunas cosas, pero no podemos volver a revivir nuestros antiguos sentimientos.*

La ética de la personalidad me dice que tiene que haber algún nuevo libro o un seminario en el que la gente saque a la luz sus sentimientos, algo que ayudará a mi esposa a entenderme mejor. O tal vez esto sea inútil, y sólo una nueva relación me procurará el amor que necesito.

Pero, ¿es posible que mi esposa no sea el verdadero problema? ¿Puedo estar otorgando poder a las debilidades de mi esposa, y haciendo que mi vida dependa de la manera en que me tratan?

¿Tengo algunos paradigmas básicos acerca de mi esposa, acerca del matrimonio, de lo que es realmente el amor, que están alimentando el problema?

¿Advierte el lector cuan poderosa es la influencia de los paradigmas de la ética de la personalidad sobre el modo en que vemos y resolvemos nuestros problemas?

Se den cuenta o no, muchas personas se están desilusionando con las promesas vacías de la ética de la personalidad. Mientras viajaba por el país y trabajaba con empresas, descubrí que los ejecutivos que piensan a

largo plazo están perdiendo interés en la psicología de «excitación pasajera» y los oradores «motivacionales», que lo que realmente hacen es contar historias entretenidas mezcladas con trivialidades.

La gente quiere sustancia, quiere evolución. Quiere algo más que aspirinas y parches. Quiere resolver los problemas crónicos subyacentes y centrarse en los principios que producen resultados a largo plazo.

## *Un nuevo nivel de pensamiento*

Albert Einstein observó que «los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos».

Cuando miramos a nuestro alrededor y en nuestro propio interior, y reconocemos los problemas creados mientras vivimos e interactuamos con la ética de la personalidad, empezamos a comprender que son problemas profundos, fundamentales, que no pueden resolverse en el nivel superficial en el que fueron creados.

Necesitamos un nuevo nivel, un nivel de pensamiento más profundo —un paradigma basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones— para superar esas preocupaciones profundas.

Sobre este nuevo nivel de pensamiento trata este libro. Nuestro enfoque de la efectividad personal e interpersonal se centra en principios y se basa en el carácter; es «de adentro hacia afuera».

«De adentro hacia afuera» significa empezar por la persona; más fundamentalmente, empezar por la parte más *interior* de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.

También significa que si uno quiere *tener* un matrimonio feliz, tiene que *ser* el tipo de persona que genera energía positiva y elude la energía negativa en lugar de fortalecerla. Si uno quiere *tener* un hijo adolescente más agradable y cooperativo, debe *ser un* padre más comprensivo, empático, coherente, cariñoso. Si uno quiere *tener* más libertad, más margen en el trabajo, debe *ser* un empleado más responsable, más útil, más colaborador. Si uno quiere despertar confianza, debe *ser* digno de confianza. Si uno aspira a la grandeza secundaria del talento reconocido, debe centrarse primero en la grandeza primaria del carácter.

El enfoque de adentro hacia afuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y mantenerlas ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros. Dice también que es fútil poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos.

De adentro hacia afuera es un proceso, un continuo proceso de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia efectiva.

He tenido la oportunidad de trabajar con muchas personas: personas maravillosas, personas de talento, personas que aspiraban intensamente a la felicidad y el éxito, personas empeñadas en una búsqueda, personas que se hieren unas a otras... He trabajado con ejecutivos, alumnos universitarios, grupos religiosos y cívicos, familiares y matrimonios. Y en toda mi experiencia nunca he encontrado soluciones duraderas (a los problemas, felicidad y éxito perdurables) que procedieran de afuera hacia adentro.

Según lo que he visto, el paradigma de afuera hacia adentro genera personas infelices que se sienten sacrificadas e inmovilizadas, concentradas en los defectos de otras personas y en las circunstancias a las que atribuyen la responsabilidad por su situación de estancamiento. He visto matrimonios desdichados en los que cada cónyuge quería que cambiara el otro, en los que cada uno «confiesa» los «pecados» del otro, en los que cada uno quiere «moldear» al otro. He visto disputas laborales en las que se consumían cantidades enormes de tiempo y energía tratando de crear leyes que obligaran a la gente a actuar como si realmente existiera un fundamento de confianza.

Miembros de nuestra familia han vivido en tres de los puntos más «calientes» de la Tierra (Sudáfrica, Israel e Irlanda), y creo que la fuente de los continuos problemas de esos lugares ha sido el paradigma social dominante: de afuera hacia adentro. Cada uno de los grupos implicados está convencido de que el problema está «allí afuera», y de que si «ellos» (es decir, todos los otros implicados) «entraran en razón» o «desaparecieran de la vista», ese problema quedaría resuelto.

«De adentro hacia afuera» significa para la mayoría de las personas un cambio dramático de paradigma, en gran medida a causa del poderoso efecto del condicionamiento y del actual paradigma social de la ética de la personalidad.

Pero mi propia experiencia (tanto la personal como la resultante del trabajo con miles de otras personas) y

el cuidadoso examen de individuos y sociedades que han tenido éxito en la historia, me han convencido de que muchos de los principios encarnados en los «siete hábitos» se encuentran profundamente arraigados en nuestro interior, en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común. Para reconocerlos y desarrollarlos con el fin de dar respuesta a nuestras preocupaciones más profundas, tenemos que pensar de otro modo, llevar nuestros paradigmas a un nivel nuevo, más profundo, «de adentro hacia afuera».

Si procuramos sinceramente comprender e integrar estos principios en nuestras vidas, estoy convencido de que descubriremos y redescubriremos la verdad de esta observación de T. S. Eliot:

*No debemos dejar de explorar, porque al final de nuestra exploración llegaremos a nuestro punto departida y conoceremos el lugar por primera vez.*



## Panorama general de los siete hábitos

*Somos lo que hacemos día a día.*
*De modo que la excelencia no es un acto,*
*sino un hábito.*
ARISTÓTELES

Básicamente, nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos. «Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino», dice el proverbio.

Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad... o inefectividad.

Según dijo alguna vez el gran educador Horace Mann, «Los hábitos son como hebras. Si día tras día las trenzamos en una cuerda, pronto resultará irrompible». Personalmente, no estoy de acuerdo con la última parte de esta sentencia. Sé que los hábitos no son irrompibles; es posible quebrarlos. Pueden aprenderse y olvidarse. Pero también sé que hacerlo no es fácil ni rápido. Supone un proceso y un compromiso tremendo.

Quienes fuimos testigos del viaje lunar de la Apolo 11 nos quedamos sorprendidos al ver a un hombre caminar sobre la Luna y volver a la Tierra. Calificativos como «fantástico» e «increíble» resultaban inadecuados para describir lo que estaba sucediendo en aquellos días memorables. Pero para llegar allí, esos astronautas tuvieron literalmente que romper y desprenderse de la tremenda atracción gravitatoria de la Tierra. En los primeros minutos del despegue, en los primeros kilómetros del viaje, se gastó más energía que la utilizada para atravesar medio millón de kilómetros durante los días siguientes.

Los hábitos tienen también una enorme atracción gravitatoria, más de lo que la mayoría de las personas comprenden o admiten. Para romper tendencias habituales profundamente enraizadas tales orno la indecisión, la impaciencia, la crítica o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita algo más que un poco de fuerza de voluntad y algunos cambios menores en nuestras vidas. El «despegue» exige un esfuerzo tremendo, pero en cuanto nos despegamos de la atracción gravitatoria, nuestra libertad adquiere una dimensión totalmente nueva.

Lo mismo que cualquier fuerza natural, la atracción de la gravedad puede operar con nosotros o contra nosotros. La atracción gravitatoria de algunos de nuestros hábitos puede normalmente impedirnos que vayamos adonde queremos ir. Pero también es la atracción gravitatoria la que mantiene unido el mundo, a los planetas en sus órbitas y al universo en orden. Es una fuerza poderosa, y si la empleamos con efectividad, podemos utilizar los hábitos para generar la cohesión y el orden que necesitamos para lograr la efectividad en nuestras vidas.

### Los «hábitos» definidos

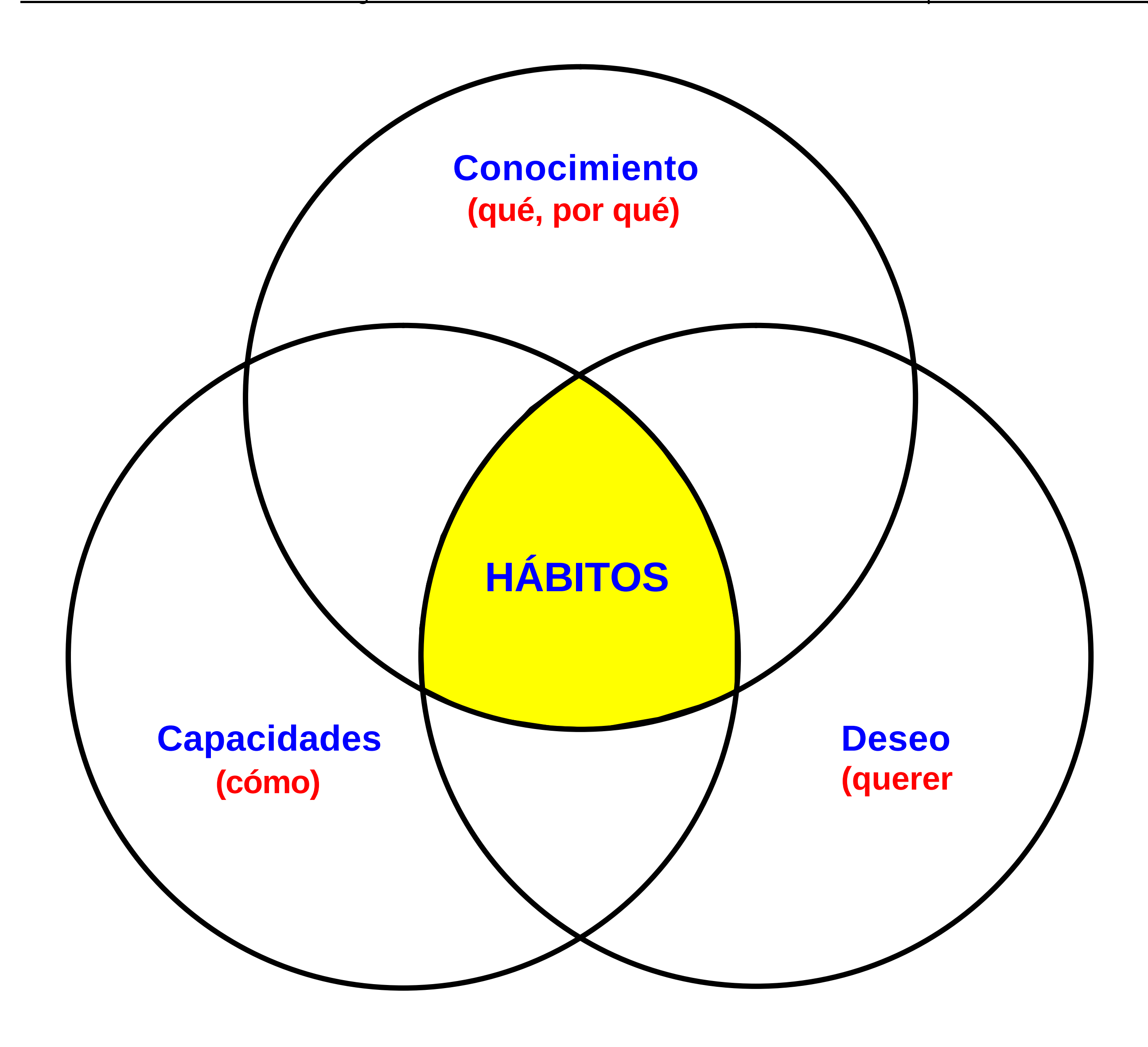
Para nuestros fines, definiremos el *hábito* como una intersección de *conocimiento, capacidad* y *deseo.*

El conocimiento es el paradigma teórico, el *qué hacer* y el *por qué,* la capacidad es el *cómo hacer.* Y el deseo es la motivación, el *querer hacer.* Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos esos tres elementos.

Yo puedo ser inefectivo en mis interacciones con mis compañeros de trabajo, con mi cónyuge o mis hijos, porque constantemente les digo lo que pienso, pero nunca los escucho realmente. A menos que encuentre los principios correctos de la interacción humana, tal vez ni siquiera *sepa* que necesito escuchar.

Aunque sepa que para interactuar con efectividad con otros tengo que escucharlos, tal vez me falte capacidad para hacerlo. Podría no saber *cómo* se escucha real y profundamente a otro ser humano.

Pero saber que necesito escuchar y saber cómo escuchar no basta- A menos que *quiera* escuchar, a menos que tenga ese deseo, no se convertirá en un hábito de mi vida. Para crear un hábito hay que trabajar en esas tres dimensiones.




*Hábitos efectivos*
Principios y pautas de conducta internalizados.

El cambio de ser y ver es un proceso progresivo: el ser cambia al ver, que a su vez cambia al ser, y así sucesivamente en una espiral ascendente de crecimiento. Trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, podemos irrumpir en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal cuando rompemos con viejos paradigmas que pueden haber sido para nosotros una fuente de pseudo seguridad durante años.

A veces el proceso es doloroso. Es un cambio que tiene que estar motivado por un propósito superior, por la disposición a subordinar lo que uno cree que quiere ahora a lo que querrá más adelante. Pero este proceso produce felicidad, «el objeto y designio de nuestra existencia». La felicidad, por lo menos en parte, puede definirse como el fruto del deseo y la aptitud para sacrificar lo que queremos *ahora* por lo que queremos *finalmente.*

## *El* continuum *de la madurez*

Los siete hábitos no son un conjunto de partes independientes o fórmulas fragmentadas de «excitación pasajera». En armonía con las leves naturales del crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal. Nos mueven progresivamente sobre un *continuum* de madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

Todos empezamos nuestra vida como niños totalmente *dependientes* de otros. Somos dirigidos, educados y sustentados completamente por otros. Sin sus cuidados sólo viviríamos unas horas, o a lo sumo unos pocos días.

Después, gradualmente, a lo largo de los meses y años siguientes, nos volvemos cada vez más *independientes* —física, mental, emocional y económicamente— hasta que por fin podemos, en lo esencial, hacernos cargo de nuestra persona, de una manera autodirectiva y autosuficiente.

Cuando seguimos creciendo y madurando, tomamos cada vez más conciencia de que toda la naturaleza es *interdependiente,* de que existe un sistema ecológico que la gobierna a ella y también a la sociedad. Además, descubrimos que los más altos logros de nuestra naturaleza tienen que ver con las relaciones con los otros, que la vida humana también es interdependiente.

Nuestro crecimiento desde la infancia hasta la edad adulta se realiza en consonancia con las leyes naturales. Y existen muchas dimensiones del crecimiento. El hecho de que alcancemos nuestra total maduración física, por ejemplo, no necesariamente nos asegura una simultánea madurez mental o emocional. Por otro lado, la dependencia física no significa que una persona sea mental o emocionalmente inmadura.

En el *continuum* de la madurez, la *dependencia* es el paradigma del *tú: tú* cuidas de mí; *tú* haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a *ti* por los resultados.

La *independencia* es el paradigma del *yo: yo* puedo hacerlo, *yo* soy responsable, *yo* me basto a mí mismo, *yo* puedo elegir.

La *interdependencia* es el paradigma del *nosotros: nosotros* podemos hacerlo, *nosotros* podemos cooperar, *nosotros* podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante.

Las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren. Las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo. Las personas interdependientes combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor.

Si yo soy físicamente dependiente (paralítico, discapacitado o limitado de algún modo físico) necesito que tú me ayudes. Si soy emocionalmente dependiente, mi sentido del mérito y la seguridad provienen de la opinión que tú tienes de mí. Si no te caigo bien puede resultar catastrófico. Si soy intelectualmente dependiente, cuento contigo para que pienses por mí y resuelvas los problemas de mi vida.

Si soy independiente, físicamente puedo desenvolverme por mis propios medios. Mentalmente, puedo pensar mis propios pensamientos, pasar de un nivel de abstracción a otro. Puedo pensar de modo creativo y analítico, y organizar y expresar mis pensamientos de manera comprensible. Emocionalmente, mi propio interior me proporciona las pautas. Soy dirigido desde adentro. Mi sentido del mérito no está en función de que guste a otros o de que me traten bien.

Es fácil ver que la independencia es mucho más madura que la dependencia. La independencia es un logro principal, en y por sí misma. Pero la independencia no es infalible.

Sin embargo, el paradigma social corriente entroniza la independencia. Es la meta confesada de muchos individuos y movimientos sociales. La mayoría del material acerca del autoperfeccionamiento pone la independencia sobre un pedestal, como si la comunicación, el trabajo de equipo y la cooperación fueran valores inferiores.

Pero gran parte del énfasis actual en la independencia es una reacción contra la dependencia (que otros nos controlen, nos definan, nos usen y nos manipulen).

El poco comprendido concepto de independencia tiene en muchos casos un acusado sabor de dependencia, y así encontramos personas que, a menudo por razones egoístas, abandonan sus matrimonios y sus hijos, olvidando todo tipo de responsabilidad social, haciéndolo en nombre de la independencia.

El tipo de reacción que lleva a «romper las cadenas», «liberarse», «autoafirmarse» y «vivir la propia vida» revela a menudo dependencias más fundamentales de las que no se puede escapar porque no son externas sino internas: dependencias como la de permitir que los defectos de otras personas arruinen nuestras vidas emocionales, o como la de sentirse víctima de personas y hechos que están fuera de nuestro control.

Desde luego, puede que sea necesario que cambiemos nuestras circunstancias. Pero el problema de la dependencia es una cuestión de madurez personal que tiene poco que ver con las circunstancias. Incluso en mejores circunstancias, a menudo persisten la inmadurez y la dependencia.

La independencia de carácter nos da fuerza para actuar, en lugar de que se actúe sobre nosotros. Nos libera de depender de las circunstancias y de otras personas, y es una meta liberadora que vale la pena. Pero no es la meta final de una vida efectiva.

El pensamiento independiente por sí solo no se adecua a la realidad interdependiente. Las personas independientes sin madurez para pensar y actuar interdependientemente pueden ser buenos productores individuales, pero no serán buenos líderes ni buenos miembros de un equipo. No operan a partir del paradigma de la interdependencia necesario para tener éxito en el matrimonio, la familia o la realidad empresarial.

La vida, por naturaleza, es interdependiente. Tratar de lograr la máxima efectividad por la vía de la independencia es como tratar de jugar al tenis con un palo de golf: la herramienta no se adecúa a la realidad.

El concepto de interdependencia es mucho más maduro, más avanzado. Si soy físicamente interdependiente, soy capaz y dependo de mí mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que puedo lograr yo solo, incluso en el mejor de los casos. Si soy emocionalmente interdependiente, obtengo dentro de mí mismo una gran sensación de valía, pero también reconozco mi necesidad de amor, de darlo y recibirlo. Si soy intelectualmente interdependiente, comprendo que necesito mis propios pensamientos con los mejores pensamientos de otras personas.

Como persona interdependiente, tengo la oportunidad de compartirme profunda y significativamente con otros, y logro acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos.

La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueñas de sí mismas.

Por ello los hábitos 1, 2 y 3 examinados en los capítulos siguientes tienen que ver con el autodominio. Llevan a una persona de la dependencia a la independencia. Son las «victorias privadas», la esencia del desarrollo del carácter. *Las victorias privadas preceden a las públicas.* No se puede invertir ese proceso, así como no se puede recoger una cosecha antes de la siembra. Es de adentro hacia afuera.

Cuando uno se vuelve verdaderamente independiente, posee ya una base para la interdependencia efectiva. Posee un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las «victorias públicas», más orientadas hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación, de los hábitos 4, 5 y 6.

Esto no significa que haya que ser perfecto en cuanto a los hábitos 1, 2 y 3 antes de trabajar con los hábitos 4, 5 y 6. Comprender la secuencia ayuda a controlar el desarrollo con más efectividad, pero no le sugiero al lector que se aísle durante varios años hasta desarrollar completamente los hábitos 1, 2 y 3.

Como parte de un mundo interdependiente, uno tiene que relacionarse con ese mundo día tras día. Pero los problemas más apremiantes de ese mundo pueden fácilmente oscurecer las causas de carácter crónico. La comprensión del modo en que lo que uno es influye en toda interacción interdependiente ayuda a centrar los esfuerzos de modo secuencial, en armonía con las leyes naturales del desarrollo.

El hábito 7 es el hábito de la renovación: una renovación regular, equilibrada, de las cuatro dimensiones básicas de la vida. Abarca y encarna todos los otros hábitos. Es el hábito que crea la espiral de desarrollo ascendente que nos conduce a nuevos niveles de comprensión y a vivir cada uno de los hábitos en un plano cada vez más elevado.

El diagrama de la página siguiente es una representación visual de la secuencia e interdependencia de los siete hábitos, y lo utilizaremos a lo largo del libro al explorar la relación secuencial entre los hábitos, y también su sinergia: cómo, relacionándose entre sí, se crean formas nuevas de esos hábitos que acrecientan su valor. Se destacará en el diagrama cada concepto o hábito a medida que se introducen.

## *La efectividad definida*

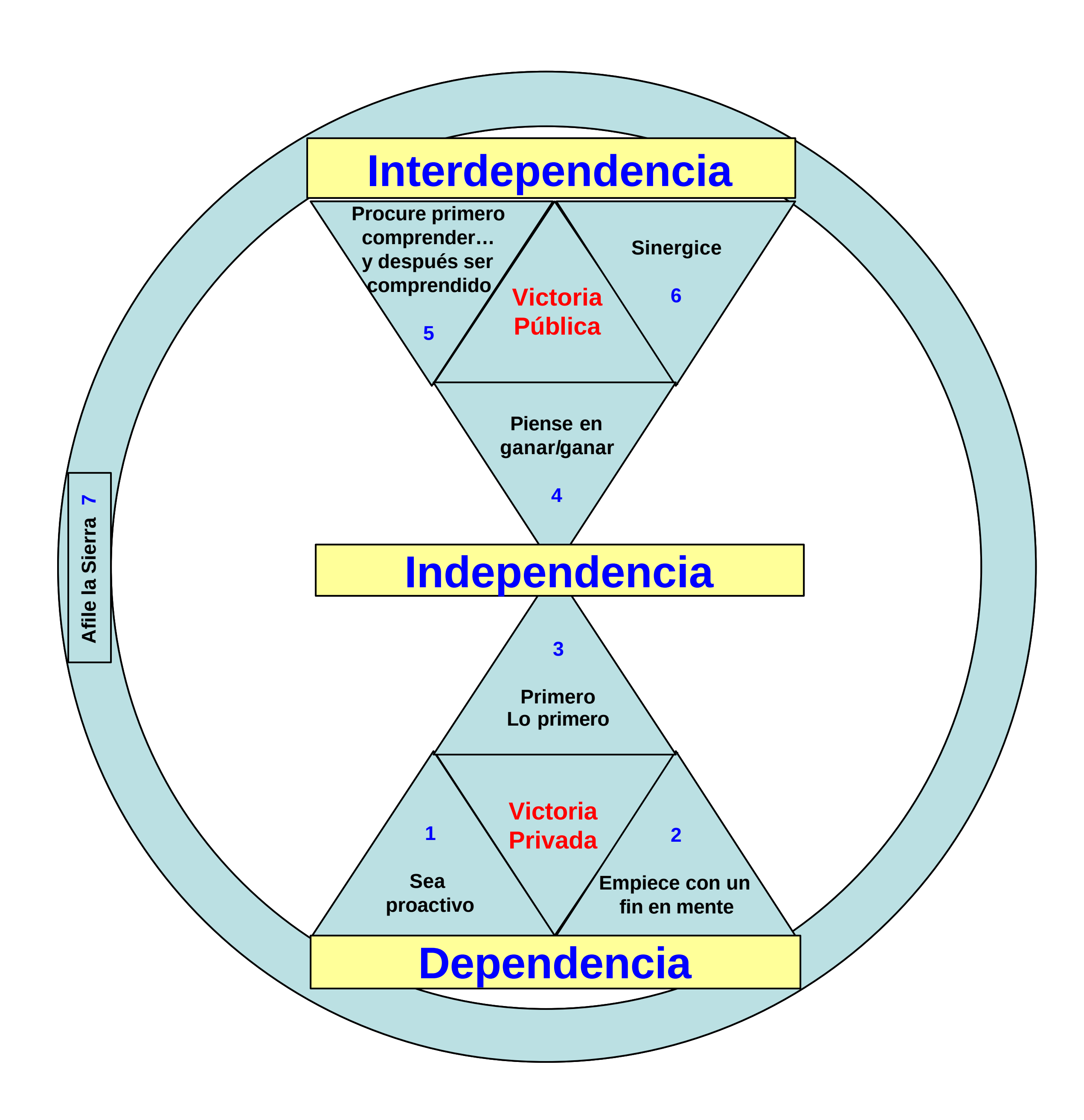
Los siete hábitos son hábitos de *efectividad.* Como se basan en principios, brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo. Se convierten en las bases del carácter, creando un centro potenciador de mapas correctos, a partir de los cuales la persona puede resolver problemas con efectividad, maximizar sus oportunidades y aprender e integrar continuamente otros principios en una espiral de desarrollo ascendente.

Son también hábitos de efectividad porque se basan en un paradigma de la efectividad que está en armonía con una ley natural, con un principio que he denominado «equilibrio P/CP», contra el que muchas personas chocan. Este principio puede comprenderse fácilmente recordando la fábula de Esopo acerca de la gallina de los huevos de oro.

Esopo cuenta que un pobre granjero descubrió un día que su gallina había puesto un reluciente huevo de oro. Primero pensó que debía tratarse de algún tipo de fraude. Pero cuando iba a deshacerse del huevo, lo pensó por segunda vez, y se lo llevó para comprobar su valor.

¡El huevo era de oro puro! El granjero no podía creer en su buena suerte. Más incrédulo aún se sintió al repetirse la experiencia. Día tras día, se despertaba y corría hacia su gallina para encontrar otro huevo de oro. Llegó a ser fabulosamente rico; todo parecía demasiado bonito como para que fuera cierto.

***El paradigma de los siete hábitos***



Pero, junto con su creciente riqueza llegaron la impaciencia y la codicia. Incapaz de esperar día tras día los huevos de oro, el granjero decidió matar a la gallina para obtenerlos todos de una vez. Pero al abrir el ave, la encontró vacía. Allí no había huevos de oro, y ya no habría modo de conseguir ninguno más. El granjero había matado a la gallina que los producía.

Sugiero que en esa fábula hay una ley natural, un principio: la definición básica de la efectividad. La mayoría de las personas ven la efectividad desde el paradigma de los huevos de oro: cuanto más se produce, cuanto más se hace, más efectivo se es. Pero, como muestra el relato, la verdadera efectividad está en función de dos cosas: lo que se produce (los huevos de oro) y los medios o bienes de producción y la capacidad para producir (la gallina).

Si uno adopta un modelo de vida centrado en los huevos de oro y se olvida de la gallina, pronto se encontrará sin los medios que producen los huevos. Por otra parte, si uno se limita a cuidar de la gallina sin recoger los huevos de oro, pronto se encontrará sin dinero para alimentarse a sí mismo o alimentar al ave.

La efectividad reside en el equilibrio, en lo que denomino el equilibrio P/CP. «P» es la *producción* de los resultados deseados, los huevos de oro. «CP» es la *capacidad de producción,* la aptitud o el medio que produce los huevos de oro.

## *Tres tipos de bienes*

Básicamente, hay tres tipos de bienes: los físicos, los económicos y los humanos. Considerémoslos uno a uno.

Hace algunos años, compré un *bien físico:* una cortadora de césped eléctrica. La usé repetidamente sin la menor preocupación por su mantenimiento. La cortadora trabajó bien durante dos estaciones, pero después empezó a fallar. Cuando traté de repararla, limpiándola, poniéndole aceite y afilándola, descubrí que el motor había perdido más de la mitad de su fuerza original. Era esencialmente inservible.

Si yo hubiera invertido en CP (en la preservación y el mantenimiento del bien) todavía estaría disfrutando de su P (el césped cortado). En cambio, tuve que gastar más tiempo y dinero comprando otra cortadora que el que habría gastado de haber cuidado la primera. Simplemente no me comporté de un modo efectivo.

En nuestra búsqueda de resultados o beneficios rápidos, a menudo provocamos el deterioro de un bien físico apreciado (un coche, un ordenador, una lavadora o un secador, o incluso nuestro cuerpo). Mantener el equilibrio entre P y CP determina una diferencia enorme en el empleo efectivo de los bienes físicos.

También influye poderosamente en el resultado del empleo de los bienes *económicos.* ¿Con cuánta frecuencia las personas confunden capital con interés? ¿Ha tomado el lector dinero de su capital Para elevar su nivel de vida, para conseguir más huevos de oro? Un capital que mengua tiene una capacidad decreciente para producir intereses o ingresos. Y un capital menguante llega a ser tan pequeño que incluso deja de satisfacer las necesidades básicas.

Nuestro bien económico más importante es nuestra capacidad Para ganar dinero. Si no invertimos continuamente para mejorar nuestra CP, limitamos severamente nuestras opciones. Quedamos bloqueados en la situación presente, temerosos de la opinión que nuestra empresa o nuestro jefe tenga de nosotros, económicamente dependientes y a la defensiva. Tampoco esto es efectivo.

En el área humana, el equilibrio P/CP es igualmente fundamental, pero incluso más importante, porque son las personas las que controlan los bienes físicos y los económicos.

Cuando una pareja de casados está más preocupada por conseguir huevos de oro (los beneficios) que por preservar la relación que los hace posibles, suelen volverse insensibles y desconsiderados, descuidando las pequeñas amabilidades y cortesías tan importantes para una relación profunda. Empiezan a usar técnicas de control para manipularse mutuamente, para centrarse en sus propias necesidades, para justificar sus respectivas posiciones y encontrar pruebas de que el otro está equivocado. El amor, la plenitud, la delicadeza y la espontaneidad comienzan a deteriorarse. Día tras día, la gallina se va enfermando un poco más.

¿Y qué decir de las relaciones entre padres e hijos? El niño pequeño es muy dependiente, muy vulnerable. ¡Resulta tan fácil descuidar desde el principio la CP: la educación, la comunicación, la escucha! ¡Somos mayores, más inteligentes, estamos *en lo cierto* ¿Por qué no decirle al pequeño lo que tiene que hacer? Si es necesario, grítele, intimídelo, no se mueva de su posición.

También se le puede mimar, recoger los huevos de oro de la eterna sonrisa, de satisfacer siempre al niño, de dejarle hacer lo que quiera. Entonces crecerá sin normas ni expectativas internas, sin compromiso personal

alguno con la disciplina o la responsabilidad.

De una u otra manera —la autoritaria o la permisiva— actuamos con la mentalidad de los huevos de oro. Uno pretende imponer su punto de vista o agradar. Pero, mientras tanto, ¿qué sucede con la gallina? ¿Qué sentido de la responsabilidad tendrá el niño al cabo de unos años? ¿Qué autodisciplina, qué confianza en su capacidad para elegir o alcanzar metas importantes? ¿Y qué decir de las relaciones entre ambos? Cuando llegue a los años críticos de la adolescencia, a la crisis de identidad, ¿sabrá acaso, por su experiencia anterior, que usted ha de escucharlo sin juzgar, que se preocupa por él como persona? ¿Sabrá que puede confiar en usted, sin excepciones ni reservas? ¿Será la relación lo suficientemente sólida como para que usted llegue hasta él, se comunique con él, influya en él?

Supongamos que el lector quiere que su hija tenga una habitación ordenada y limpia. Esto es P, producción, huevo de oro. Supongamos que quiere que su hija la limpie. Esto es CP, capacidad de producción. Su hija es la gallina; el bien que produce, el huevo de oro.

Si P y CP están en equilibrio, ella limpiará la habitación alegremente, sin necesidad de que se insista en que lo haga, porque se ha comprometido a hacerlo y sigue la disciplina de cumplir sus compromisos. Ella es un bien valioso, una gallina que pone huevos de oro.

Pero si el paradigma del lector está centrado en la producción, en conseguir una habitación ordenada y limpia, tal vez regañe a su hija para que ella se ocupe de la tarea. Puede incluso amenazarla o gritarle cada vez más y, por su deseo de conseguir el huevo de oro, minar la salud y el bienestar de la gallina.

Permítame compartir con usted una interesante experiencia acerca de la CP que tuve con una de mis hijas. Estábamos planeando un paseo, que es algo de lo que disfruto regularmente con cada uno de mis hijos, por separado. Planificar la salida nos resulta tan satisfactorio como el paseo en sí.

De modo que le dije a mi hija: «Linda, ésta es tu noche. ¿Qué quieres que hagamos?».

—Papá, lo que prefieras —me contestó.

—No, en serio —insistí—, ¿qué te gustaría hacer?

—Bueno —respondió finalmente—, lo que yo quiero hacer no es algo que quieras hacer tú.

—En realidad, cariño —le dije con énfasis—, eres tú quien elige; yo quiero lo que tú quieras.

—Yo quiero ir a ver *La guerra de las galaxias.* Pero sé que a ti esa película no te gusta. Ya te dormiste otra vez mientras la veíamos. A ti no te gustan esas películas de ciencia-ficción. No te preocupes, papá.

—No, cariño, si eso es lo que te gusta, me gusta también a mí.

—Papá, no te preocupes. No es obligatorio que salgamos.

Hizo una pausa y después agregó:

—Pero, ¿sabes por qué no te gusta *La guerra de las galaxias!* Porque no comprendes la filosofía y el entrenamiento de un caballero Jedi.

— ¿Qué?

—Las cosas que tú enseñas, papá, son las mismas que incluye el entrenamiento de un caballero Jedi.

— ¡No me digas! ¡Vamos a ver *La guerra de las galaxias!*

Y eso hicimos. Se sentó junto a mí y me explicó el paradigma. Fui su alumno, su discípulo. Resultó fascinante. Empecé a ver, a partir de un nuevo paradigma, el modo en que la filosofía básica del entrenamiento de un caballero Jedi se ponía de manifiesto en diferentes circunstancias.

Ésa fue una experiencia P no planificada, fruto fortuito de una inversión en la CP. Estrechó nuestra relación y resultó muy satisfactoria en sus frutos. Pero también disfrutamos de los huevos de oro mientras la gallina (la calidad de la relación) se nutría significativamente.

## *CP organizacional*

Uno de los aspectos extraordinariamente valiosos de todo principio correcto reside en que es válido y aplicable en una amplia variedad de circunstancias. A lo largo de este libro me gustaría compartir con el lector algunos de los modos en que estos principios se aplican tanto a las organizaciones (entre ellas las familias) como a los individuos.

Cuando la gente no respeta el equilibrio P/CP en su uso de los bienes físicos en las organizaciones, reduce

la efectividad organizacional y suele dejar a otros una gallina moribunda.

Por ejemplo, una persona a cargo de un bien físico, digamos una máquina, puede estar ansiosa por causar una buena impresión en sus superiores. Tal vez la empresa pase por una etapa de rápido crecimiento y lleguen pronto las promociones. Por lo tanto, este hombre está produciendo en niveles óptimos: ningún tiempo muerto, nada de mantenimiento. La máquina trabaja día y noche. La producción es extraordinaria, los costos bajan, las posibilidades son infinitas. Al cabo de poco tiempo, el hombre obtiene su ascenso. ¡Huevos de oro!

Pero suponga el lector que es su sucesor en el puesto. Hereda entonces una gallina muy enferma, una máquina que ya está deteriorada y empieza a fallar. Tiene que realizar una inversión considerable en mantenimiento. Los costos se disparan; la utilidad cae en picado. ¿Y a quién se culpará por la pérdida de los huevos de oro? A usted.

Su predecesor destruyó el bien, pero el sistema contable sólo informaba sobre unidades producidas, costos y utilidades.

El equilibrio P/CP resulta particularmente importante cuando se aplica a los bienes humanos de la organización: clientes y empleados.

Conozco un restaurante que servía una exquisita sopa de almejas V habitualmente estaba lleno de clientes. Después lo vendieron, y al ruevo propietario le interesaron más los huevos de oro: decidió abaratar la sopa. Durante más o menos un mes, con costos más bajos e ingresos constantes, las ganancias crecieron rápidamente. Pero poco a poco los clientes empezaron a desaparecer. Desapareció la confianza, y el negocio declinó casi hasta extinguirse. El nuevo propietario trató desesperadamente de revitalizarlo, pero había descuidado a los clientes, defraudado su confianza y perdido el bien de su lealtad. Ya no había gallina alguna que pusiera huevos de oro.

Hay organizaciones que hablan mucho sobre los clientes y descuidan por completo a las personas que tratan con ellos: los empleados. El principio CP dice que *siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes.*

Se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón. En el corazón están su lealtad y su entusiasmo. Tampoco se puede comprar su cerebro. Allí están su creatividad, su ingenio, sus recursos intelectuales.

Para actuar sobre la CP hay que tratar a los empleados como voluntarios, tan voluntarios como los clientes, porque eso es lo que son. Aportan voluntariamente sus mejores dotes: el corazón y la mente.

Cierta vez, en un grupo en el que yo me encontraba, alguien preguntó: «¿Cómo se puede poner orden entre empleados perezosos e incompetentes?». Un hombre respondió: «¡Con granadas de mano!». Algunos otros festejaron ese tipo de chiste retrógrado sobre la administración de empresas, ese enfoque de la supervisión en términos de «Póngalos en orden o tírelos por la borda».

Pero otra persona del grupo reflexionó: «¿Quién recogerá los restos?».

—No quedan restos.

—Bien, ¿por qué no hace lo mismo con sus clientes? —siguió Preguntando el otro—. Basta con decirles: «Escuchen: si no compran, váyanse de aquí».

—No se puede hacer eso con los clientes.

— ¿Y cómo se lo puede hacer a los empleados?

—Porque a ellos soy yo quien les da trabajo.

—Ya veo. ¿Y sus empleados le son fieles? ¿Trabajan duro? ¿Cuánto tiempo duran en el puesto?

— ¿Bromea? Hoy en día no se puede encontrar gente que valga la pena. Los empleados cambian mucho de trabajo, hay mucho ausentismo, multiempleo. La gente ya no se preocupa.

El interés puesto en los huevos de oro (esa actitud, ese paradigma) es totalmente inadecuado para extraer las poderosas energías de la mente y el corazón de otra persona. Un límite a corto plazo es importante, pero no es lo fundamental.

La efectividad reside en el equilibrio. Centrarse excesivamente en P da por resultado una salud deteriorada, máquinas desgastadas, cuentas bancarias en números rojos y relaciones rotas. Centrarse demasiado en CP es como correr tres o cuatro horas al día, alardeando acerca de los diez años de vida que eso va a traer a nuestras vidas, sin darnos cuenta de que los estamos perdiendo en la propia carrera. Es también como no dejar nunca de ir a la escuela, sin producir, viviendo de los huevos de oro de otra persona: el síndrome del estudiante

eterno.

Mantener el equilibrio P/CP, el equilibrio entre los huevos de oro (la producción) y la salud y el bienestar de la gallina (capacidad de producción), suele exigir un juicio delicado. Pero sostengo que es la esencia de la efectividad. Equilibra el corto plazo con el largo plazo. Equilibra la búsqueda del título y el precio de obtener una educación. Equilibra el deseo de ver una habitación limpia y la construcción de una relación en la que el niño se comprometa interiormente a limpiarla (con alegría y buena disposición, sin supervisión externa).

Éste es un principio que podemos encontrar validado en nuestra propia vida cuando vamos hasta el límite de nuestras fuerzas para conseguir más huevos de oro, y enfermamos o quedamos exhaustos, incapaces ya de producir nada; o cuando dormimos bien por la noche y nos despertamos dispuestos a trabajar durante todo el día.

También podemos advertir su vigencia cuando presionamos a alguien para imponerle nuestro punto de vista y de algún modo sentimos un vacío en la relación, o cuando realmente invertimos tiempo en una relación y encontramos que el deseo y la capacidad para el trabajo conjunto, para la comunicación, dan un salto importante.

El equilibrio P/CP es la esencia misma de la efectividad. Esto es válido para todos los aspectos de la vida. Podemos trabajar con él o contra él, pero ahí está. Es un faro. Es la definición y el paradigma de la efectividad sobre los cuales se basan los siete hábitos expuestos en este libro.

## *Cómo usar este libro*

Antes de que empecemos a trabajar con los siete hábitos de las personas efectivas, me gustaría sugerir dos cambios de paradigma que acrecentarán en gran medida el valor que se reciba de este material.

En primer lugar, recomendaría que no se «vea» este material como un libro, en el sentido de que haya que leerlo una vez y guardarlo en la biblioteca.

Se puede decidir leerlo completamente de una vez para tener una idea del todo. Pero este texto está concebido como compañero en el proceso continuo de cambio y crecimiento. Está organizado gradualmente y con sugerencias prácticas, al final de todos los capítulos (cada uno de los cuales se dedica a un hábito) con el fin de que el lector pueda ir concentrándose en cada hábito a medida que esté listo para hacerlo.

Mientras avanza hacia niveles más profundos de comprensión y realización, puede volver una y otra vez a los principios implícitos en cada hábito, y trabajar para desarrollar su conocimiento, capacidad y deseo.

En segundo término, sugeriría que el lector cambiase de paradigma de su propio compromiso con este material, pasando del rol de discípulo al de maestro. Que asumiese un enfoque de adentro hacia afuera, y leyera con la idea de compartir o discutir lo que aprenda con alguna otra persona en el plazo de las cuarenta y ocho horas siguientes.

Si usted supiera, por ejemplo, que tendrá que enseñarle el material sobre el equilibrio P/CP a alguien en el plazo de las próximas cuarenta y ocho horas, ¿habría alguna diferencia en su experiencia de lectura? Plantéeselo ahora, mientras lee la sección final de este capítulo. Lea como si tuviera que explicárselo a su cónyuge, a su hijo, a un compañero de trabajo, a un amigo, hoy o mañana, cuando todavía el contenido está fresco en su mente, y tome nota de las diferencias en su proceso mental y emocional.

Puedo asegurarle que si afronta de este modo los capítulos siguientes, no sólo recordará mejor lo que lea, sino que su perspectiva se habrá ampliado, su comprensión se habrá profundizado, y se habrá desarrollado su motivación para aplicar el material.

Además, mientras comparte abierta y honestamente lo que está aprendiendo, tal vez le sorprenda descubrir que tienden a desaparecer las percepciones o impresiones negativas que los otros puedan tener de usted. Aquellos a quienes usted enseñe lo verán como una persona que cambia y evoluciona, y estarán más dispuestos a brindarle ayuda y apoyo mientras trabajan, tal vez conjuntamente, para integrar los siete hábitos en sus vidas.

## *Lo que se puede esperar*

En último término, como ha observado Marilyn Ferguson, «Nadie puede convencer a otro de que cambie. Cada uno de nosotros custodia una puerta del cambio que sólo puede abrirse desde adentro. No podemos abrir

la puerta de otro, ni con argumentos ni con apelaciones emocionales».

Si usted decide abrir su «puerta del cambio» para comprender y vivir realmente los principios encarnados en los siete hábitos, no dudo en asegurarle que sucederán varias cosas positivas.

Primero, su desarrollo será *evolutivo,* pero el efecto neto será *revolucionario.* ¿No está usted de acuerdo con que el principio del equilibrio P/CP por sí solo, si se vive intensamente, puede transformar a la mayoría de los individuos y las organizaciones?

El efecto neto de abrir «la puerta del cambio» a los primeros tres hábitos (los hábitos de la victoria privada) aumenta considerablemente la autoconfianza. Llegará a conocerse más profundamente y significativamente: a conocer su naturaleza, sus valores más profundos y su singular capacidad de aportación. Mientras viva sus valores, disfrutará del regocijo y la paz que habrán infundido en usted su sentido de la identidad, su integridad, su autocontrol y su capacidad autodirectiva. También se definirá desde adentro, y no a través de las opiniones de la gente o de la comparación con otros. Lo «correcto» y lo «incorrecto» tienen poco que ver con el hecho de ser juzgado.

Paradójicamente, descubrirá que cuanto menos se preocupe por lo que otros piensan de usted, más le preocupará lo que los otros piensen de sí mismos y de sus mundos, e incluso de sus relaciones con usted. Dejará de basar su vida emocional en las debilidades de otras personas. Además, le resultará más fácil y deseable cambiar, porque hay algo (un núcleo profundo) que es esencialmente constante.

Cuando se abra a los tres hábitos siguientes (los hábitos de la victoria pública), el lector descubrirá y liberará los deseos y los recursos para reparar o reconstruir relaciones importantes que ahora están deterioradas o incluso rotas. Las buenas relaciones mejorarán, se volverán más profundas, más sólidas, más creativas y más intrépidas.

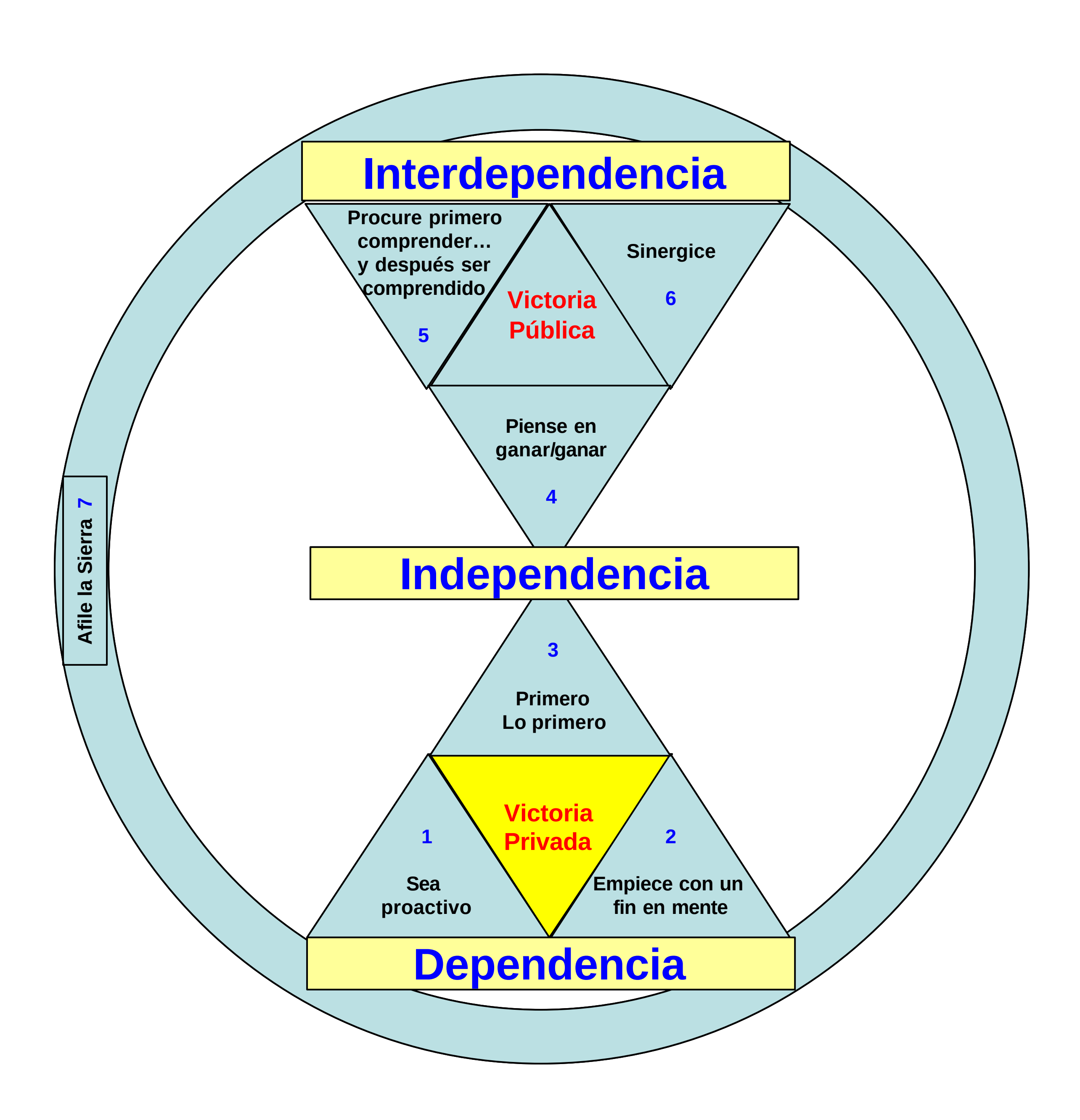
El séptimo hábito, si se internaliza profundamente, renovará los seis primeros y dará al lector una verdadera independencia y capacidad para la interdependencia efectiva. Por medio de él podemos cargar nuestras baterías.

Sea cual fuere su situación actual, le aseguro que usted no es sus hábitos. Puede reemplazar las pautas antiguas de una conducta derrotista por pautas nuevas, nuevos hábitos de efectividad, de felicidad y de relaciones basadas en la confianza.

Le exhorto sinceramente a que abra la puerta del cambio y el desarrollo mientras estudia estos hábitos. Sea paciente con usted mismo. El propio desarrollo es grato; es algo sagrado. No hay mejor inversión posible.

Obviamente, no es un proceso rápido. Pero le aseguro que experimentará beneficios y obtendrá resultados inmediatos que le resultarán alentadores. Según decía Thomas Paine: «Lo que conseguimos con demasiada facilidad nunca es objeto de gran estimación. Sólo lo que nos cuesta obtener otorga valor a las cosas. El cielo sabe poner un precio adecuado a sus bienes».

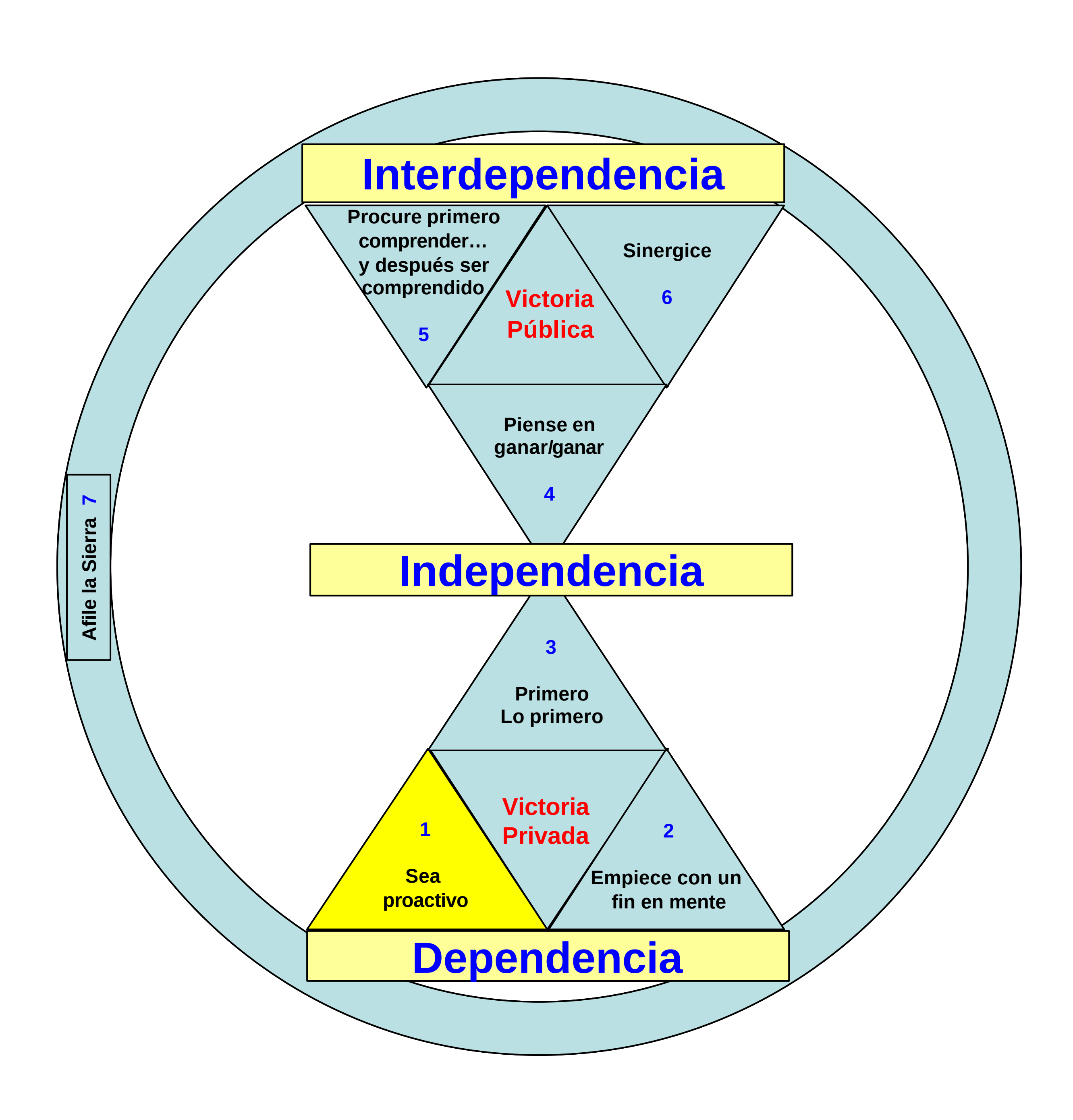
# II
# VICTORIA PRIVADA



**Primer hábito**

***Sea proactivo***

**Principios de la visión personal**



*No conozco ningún hecho más alentador que la incuestionable capacidad del hombre para dignificar su vida por medio del esfuerzo consciente.*

HENRI DAVID THOREAU

Mientras lee este libro, trate de tomar distancia respecto de sí mismo. Trate de proyectar su conciencia hacia un rincón del techo y mírese leyendo, con el ojo de la mente. ¿Puede mirarse a sí mismo casi como si fuera otra persona?

Intente ahora otra cosa. Piense en el estado de ánimo en el que se encuentra. ¿Puede identificarlo? ¿Qué está sintiendo? ¿Cómo describiría su presente estado mental?

Piense ahora durante un minuto sobre cómo está trabajando su mente. ¿Es rápida y despierta? ¿Se siente dividido entre practicar este ejercicio mental y conjeturar lo que se pretende con él?

Su capacidad para hacer lo que acaba de hacer es específicamente humana. Los animales no la poseen. La denominamos «autoconciencia»; es la aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento. Ésta es la razón de que el hombre posea el dominio de todas las cosas del mundo y de que pueda realizar progresos significativos de generación en generación.

Por eso podemos evaluar y aprender de las experiencias de los otros, tanto como de las nuestras. Por eso podemos crear y destruir nuestros hábitos.

No somos nuestros sentimientos. No somos nuestros estados de ánimo. Ni siquiera somos nuestros pensamientos. El hecho mismo de que podamos pensar sobre estas cosas nos separa de las cosas y del mundo animal. La autoconciencia nos permite distanciarnos y examinar incluso el modo en que nos «vemos»: ver el paradigma de nosotros mismos, que es el más fundamental para la efectividad. Afecta no sólo a nuestras actitudes y conductas, sino también al modo en que vemos a las otras personas. Se convierte en nuestro mapa de la naturaleza básica de la humanidad.

De hecho, mientras no tengamos en cuenta cómo nos vemos a nosotros mismos (y cómo vemos a los otros) no seremos capaces de comprender cómo ven los otros y qué sienten acerca de sí mismos y de su mundo. Sin conciencia, proyectaremos nuestras propias intenciones sobre su conducta, y al mismo tiempo nos consideraremos objetivos.

Esto limita significativamente nuestro potencial personal y también nuestra capacidad para relacionarnos con los demás. Pero a causa de la singular capacidad humana de la autoconciencia, podemos examinar nuestros paradigmas para determinar si son principios basados en la realidad, o están en función de condicionamientos y condiciones.

## *El espejo social*

Si la única visión que tenemos de nosotros mismos proviene del espejo social (del actual paradigma social y de las opiniones, percepciones y paradigmas de las personas que nos rodean), la concepción que tengamos de nosotros será como la imagen reflejada en los espejos deformantes de los parques de atracciones.

«Siempre te retrasas.»

« ¿Por qué no puedes mantener las cosas en orden?»

« ¡Tienes que ser un artista!»

« ¡Comes como un cerdo!»

« ¡Me parece increíble que hayas ganado!»

«Esto es tan simple... ¿Por qué no lo comprendes?»

Estas imágenes están como desmembradas y carecen de proporción. A menudo son más proyecciones que reflejos: proyectan las preocupaciones y las debilidades de carácter de las personas en las que se originan, y no nos proporcionan un reflejo correcto de lo que somos.

El reflejo de los actuales paradigmas sociales nos dice que estamos en gran medida determinados por el condicionamiento y por ciertas condiciones. Aunque hayamos reconocido el tremendo poder del

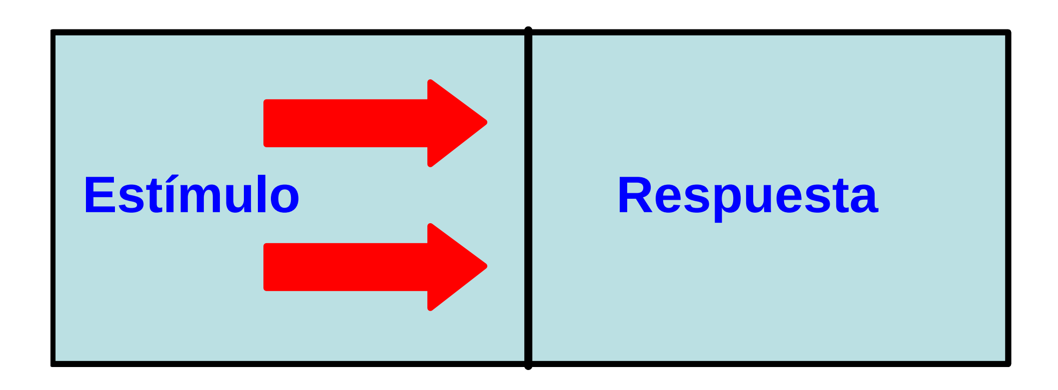
condicionamiento en nuestras vidas, decir que estamos *determinados* por él, que no tenemos ningún control sobre esa influencia, genera un mapa totalmente distinto.

Hay en realidad tres mapas sociales, tres teorías deterministas ampliamente aceptadas, que independientemente o en combinación, pretenden explicar la naturaleza del hombre. El *determinismo genético* dice básicamente que la culpa es de los abuelos. Ésa es la razón de que usted tenga mal genio. Sus abuelos eran irascibles y eso está en su ADN. El ADN pasa de generación en generación y usted lo ha heredado. Además usted es irlandés, y así son los irlandeses.

El *determinismo psíquico* dice básicamente que la culpa es de los padres. Su educación, sus experiencias infantiles establecieron lo esencial de sus tendencias personales y la estructura de su carácter. A ello se debe que no le guste estar rodeado de personas. Así es como lo educaron sus padres. Usted se siente terriblemente culpable si comete un error porque en su más profundo interior recuerda la impresión emocional recibida cuando usted era muy vulnerable, tierno y dependiente. Se recuerda el castigo, el rechazo, la comparación con los demás y los problemas emocionales, cuando uno no se comportaba de acuerdo con lo esperado.

El *determinismo ambiental* dice que la culpa es del patrón o el jefe (o de su esposa, su hijo adolescente, su situación económica o la política nacional). Alguien o algo de su ambiente es responsable de su situación.

Todos estos mapas se basan en la teoría de estímulo/respuesta que solemos asociar con los experimentos de Pavlov. La idea básica es que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto.




*Modelo reactivo*

¿Con cuánta precisión y funcionalidad describen estos mapas el territorio? ¿Con cuánta claridad reflejan esos espejos la naturaleza verdadera del hombre? ¿Se convierten en profecías de autocumplimiento? ¿Se basan en principios que podemos comprobar en nuestro interior?

## *Entre estímulo y respuesta*

Para responder a estos interrogantes, permítame el lector que comparta con él la historia ejemplificadora de Victor Frankl.

Frankl era un determinista, educado en la tradición de la psicología freudiana según la cual lo que nos sucede de niños da forma a nuestro carácter y personalidad, y gobierna básicamente la totalidad de nuestra vida. Los límites y parámetros de nuestra vida estarían fijados y, en lo esencial, no sería mucho lo que podríamos hacer al respecto.

Frankl era también psiquiatra y judío. Estuvo encerrado en campos de concentración de la Alemania nazi, donde experimentó cosas tan repugnantes para nuestro sentido de la decencia que incluso repetirlas aquí nos provoca zozobra.

Sus padres, su hermano y su mujer murieron en los campos, en cámaras de gas. Con la excepción de su

hermana, perdió a toda su familia. El propio Frankl fue torturado y sometido a innumerables humillaciones, sin estar nunca seguro de si en el momento siguiente lo llevarían a la cámara de gas o se quedaría entre los que se «salvaban», los cuales retiraban los cuerpos o recogían las cenizas de los condenados.

Un día, desnudo y solo en una pequeña habitación, empezó a tomar conciencia de lo que denominó «la libertad última», esa libertad que sus carceleros nazis no podían quitarle. Ellos podían controlar todo su ambiente, hacer lo que quisieran con su cuerpo, pero el propio Victor Frankl era un ser autoconsciente capaz de ver como observador su propia participación en los hechos. Su identidad básica estaba intacta. *En su interior él podía decidir de qué modo podía afectarle todo aquello.* Entre lo que le sucedía, o los estímulos y su respuesta, estaba su libertad o su poder para cambiar esa respuesta.

En medio de sus experiencias, Frankl se proyectaba hacia contextos distintos; por ejemplo, se imaginaba dando conferencias ante sus alumnos después de haber sido liberado del campo de concentraron. En el aula se describiría a sí mismo y expondría como lección [0] que había aprendido durante la tortura.

Por la vía de disciplinas de este tipo (mentales, emocionales morales, usando principalmente la memoria y la imaginación) ejercitó su pequeña y embrionaria libertad, que entonces creció, hasta llegar a ser mayor que la de sus carceleros nazis. Los nazis tenían más *libertad exterior,* más opciones entre las que podían elegir en su ambiente, pero él tenía más *libertad interior,* más poder interno para ejercitar sus opciones. Se convirtió en un ejemplo para quienes lo rodeaban, incluso para algunos de los guardias. Ayudó a otros a encontrar un sentido en su sufrimiento y dignidad en su vida de prisioneros.

En las más degradantes circunstancias imaginables, Frankl usó el privilegio humano de la autoconciencia para descubrir un principio fundamental de la naturaleza del hombre: entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir.

La libertad de elegir incluye los privilegios que nos singularizan como seres humanos. Además de la *autoconciencia,* tenemos *imaginación* (capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes, yendo más allá de la realidad presente). Tenemos *conciencia moral* (una profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobiernan nuestra conducta, y de la medida en que nuestros pensamientos y acciones están en armonía con dichos principios). Y tenemos *voluntad independiente* (capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia).

Ni siquiera los animales más inteligentes tienen esos recursos. Podemos decir, con una metáfora tomada del lenguaje de la informática, que ellos están programados por el instinto o el adiestramiento, o por ambas cosas. Se los puede adiestrar para que sean responsables, pero no pueden asumir la responsabilidad de ese adiestramiento; en otras palabras, no pueden dirigirlo. No pueden cambiar la programación. Ni siquiera tienen conciencia de ella.

Pero como consecuencia de nuestros privilegios humanos, podemos formular nuevos programas para nosotros mismos, totalmente independientes de nuestros instintos y adiestramiento. Por ello la capacidad del animal es relativamente limitada, y la del hombre, ilimitada. Pero si vivimos como animales, sobre la base de nuestros instintos, condicionamientos y condiciones, siguiendo los dictados de nuestra memoria colectiva, también nosotros seremos limitados.

El paradigma determinista proviene primariamente del estudio de animales (ratas, monos, palomas, perros) y de personas neuróticas y psicóticas. Si bien esto permite satisfacer ciertos criterios de algunos investigadores, como los de mensurabilidad y predictibilidad, la historia de la humanidad y nuestra propia autoconciencia nos dicen que este mapa en modo alguno describe el territorio.

Nuestras dotes singularmente humanas nos elevan por encima del mundo animal. La medida en que ejercitamos y desarrollamos esas dotes nos da poder para desplegar nuestro potencial humano. Entre el estímulo y la respuesta está nuestra mayor fuerza: la libertad interior de elegir.

## *La «proactividad» definida*

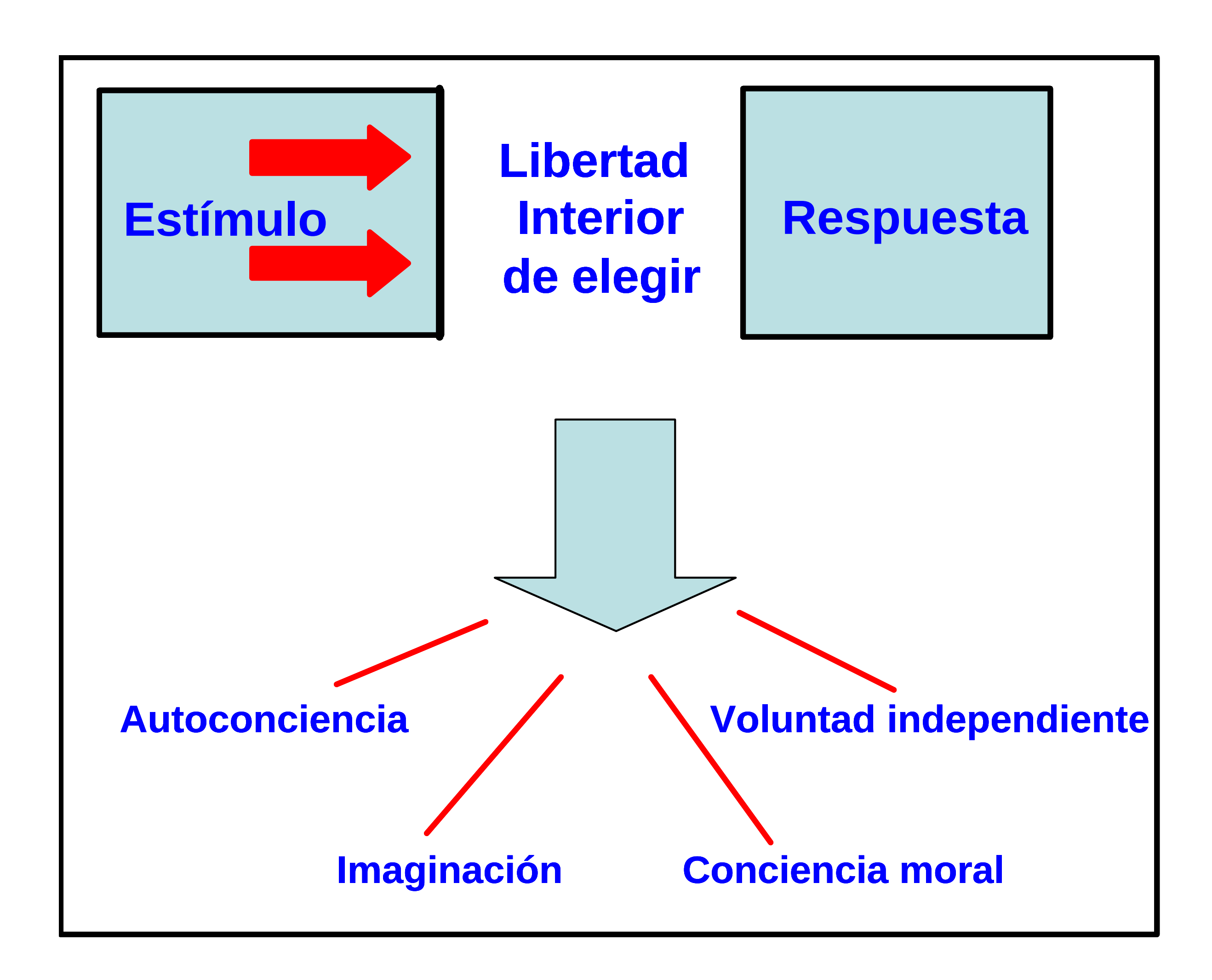
Al describir los principios básicos de la naturaleza del hombre, Frankl trazó un mapa preciso de sí mismo, a partir del cual empezó a desarrollar el primero y fundamental hábito de las personas que, en cualquier medio, son altamente efectivas: el hábito de la *proactividad.*

Si bien la palabra *proactividad* es ahora muy común en los textos de dirección de empresas, se trata de un término que no se encuentra en la mayoría de los diccionarios. No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos

la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Examinemos la palabra *«responsabilidad»,* en la cual encontramos alusiones a las palabras «responder» y «habilidad»: habilidad para elegir la respuesta. Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

Dado que por naturaleza somos proactivos, si nuestras vidas es-tan en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos.




*Modelo proactivo*

Si nuestra elección es ésa, nos volvemos *reactivos.* Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se sienten bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no.

Las personas reactivas se ven también afectadas por el ambiente social, por el «clima social». Cuando se las trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o autoprotectoras. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

También las personas proactivas se ven influidas por los estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos. Pero su respuesta a los estímulos, consciente o inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores.

Como observó Eleanor Roosevelt: «Nadie puede herirte sin tu consentimiento». Y Gandhi dijo: «Ellos no pueden quitarnos nuestro autorrespeto si nosotros no se lo damos». Para empezar, lo que nos daña, mucho más que lo que nos sucede, es nuestro permiso, nuestro consentimiento a lo que nos sucede.

Admito que esto es muy difícil de aceptar emocionalmente, en especial si durante años y años hemos explicado nuestra desdicha apelando a las circunstancias o a la conducta de algún otro. Pero hasta que una persona no pueda decir, profunda y honestamente, «Soy lo que soy como consecuencia de mis elecciones de ayer», tampoco podrá decir «Elijo otra cosa».

Una vez, en Sacramento, cuando hablaba sobre el tema de la proactividad, una mujer del público se puso de pie en medio de mi disertación y empezó a decir algo muy excitada. El público era muy numeroso, y cuando algunas personas se volvieron a mirarla, ella de pronto tomó conciencia de lo que estaba haciendo, se azoró y volvió a sentarse. Pero parecía resultarle difícil contenerse, y siguió hablando con la gente que tenía alrededor. Se la veía muy feliz.

Aguardé una pausa con impaciencia para poder averiguar qué había sucedido. En cuanto tuve la oportunidad me acerqué a ella y le pedí que contara su experiencia.

«No puede imaginar lo que me ha ocurrido» —dijo—. «Trabajo como enfermera para el hombre más miserable e ingrato que pueda imaginarse. Nada de lo que haga es suficiente para él. Nunca lo aprecia, ni siquiera me lo reconoce. Constantemente me acosa y encuentra defectos en todo lo que hago. Por culpa de este hombre mi vida es desgraciada y a menudo descargo mi frustración sobre mi familia. Las otras enfermeras sienten lo mismo. Casi rezamos para que lo echen.

»Y usted tuvo el descaro de plantarse allí y decir que nada puede herirme, que nadie puede herirme sin mi consentimiento, y que yo elijo mi propia vida emocional de infelicidad... Bien, en modo alguno podía yo aceptar esa idea.

»Pero seguí pensando sobre ello. Realicé una verdadera introspección, y empecé a preguntarme: ¿Tengo el poder de elegir mi respuesta?

»Cuando por fin comprendí que en realidad tengo ese poder, cuando me tragué esa amarga píldora y comprendí que yo había elegido ser desgraciada, también comprendí que podía elegir no serlo.

»En ese momento me puse de pie. Me sentía como si me estuvieran dejando salir de San Quintín. Quería gritarle a todo el mundo: "¡Soy libre! ¡Salgo de la cárcel! ¡Nunca más voy a dejarme controlar por el trato que me dispense otra persona!".»

Lo que nos hiere o daña no es lo que nos sucede, sino nuestra respuesta a lo que nos sucede. Desde luego, las cosas pueden dañarnos físicamente o perjudicarnos económicamente, y producirnos dolor por ello. Pero nuestro carácter, nuestra identidad básica, en modo alguno tiene que quedar herida. De hecho, nuestras experiencias más difíciles se convierten en los crisoles donde se moldea nuestro carácter y se desarrollan las fuerzas internas, la libertad para abordar circunstancias difíciles en el futuro y para inspirar a otros la misma conducta.

Frankl es uno de los muchos que pudieron desarrollar su libertad personal en circunstancias difíciles, para animar e inspirar a otros. Los relatos autobiográficos de los prisioneros de guerra en Vietnam aportan convincentes testimonios adicionales sobre el poder transformador de esa libertad personal y sobre el efecto del uso responsable de esa libertad en la cultura de la prisión y en los reclusos, tanto en aquel entonces como ahora.

Todos hemos conocido a individuos que atravesaban circunstancias muy difíciles (tal vez una enfermedad terminal o una grave discapacidad física) conservando una extraordinaria fuerza emocional. ¡Cuánto nos inspira su integridad! Nada deja una impresión mayor, más duradera, en otra persona, que la conciencia de que alguien ha trascendido el sufrimiento, que ha trascendido la circunstancia y está encarnando y expresando un valor que inspira, ennoblece y eleva la vida.

Uno de los momentos más inspiradores que Sandra y yo hemos vivido tuvo lugar durante un período de cuatro años con una querida amiga nuestra llamada Carol, que tenía un cáncer devastador. Había sido nuestra madrina de bodas y era amiga de Sandra desde hacía más de veinticinco años.

Cuando Carol se encontraba en las últimas etapas de su enfermedad, Sandra se dedicó a sentarse junto a su lecho ayudándole a escribir su historia personal. Volvía de aquellas sesiones difíciles y prolongadas casi transfigurada por la admiración que sentía por el valor de su amiga y su deseo de escribir mensajes especiales para sus hijos, que *había,* que darles en diferentes etapas de su vida.

Carol tomaba la menor cantidad de anestésicos posible, de modo que tenía pleno acceso a sus facultades mentales y emocionales. Entonces susurraba ante un grabador o directamente para Sandra, mientras ésta tomaba notas. Carol era tan proactiva, tan valiente y estaba tan preocupada por los demás, que se convirtió en una enorme fuente de inspiración para muchas de las personas que la rodeaban.

Nunca olvidaré la experiencia de mirar profundamente a los ojos de Carol el día antes de que falleciera, y sentir, en esa agonía profunda, a una persona de enorme valía intrínseca. Pude ver en sus ojos una vida de carácter, contribución y servicio, así como de amor, preocupación y aprecio.

A lo largo de los años, muchas veces he preguntado a algunos grupos de personas si han tenido la experiencia de acompañar a un moribundo que haya conservado una actitud tan admirable, comunicado tanto amor y compasión, y resistido de un modo tan incomparable hasta el mismo fin. Por lo general, más o menos la cuarta parte de la audiencia responde afirmativamente. Entonces pregunto quiénes no olvidarán nunca a esos individuos, quiénes se sintieron transformados (al menos temporalmente) por la inspiración de ese coraje, quiénes se sintieron profundamente conmovidos y motivados a realizar actos más nobles de servicio y compasión. Casi inevitablemente levantan la mano las mismas personas.

Victor Frankl dice que hay tres valores fundamentales en la vida: el de la experiencia, o de lo que nos sucede; el creador, o de lo que aportamos a la existencia, y el actitudinal, o de nuestra respuesta en circunstancias difíciles, como por ejemplo en enfermedades terminales.

Mi propia experiencia confirma lo que sostiene Frankl, en el sentido de que el más alto de los tres valores es el actitudinal. En otras Palabras, lo que más importa es el modo en que *respondemos* a lo que experimentamos en la vida.

Las circunstancias difíciles suelen dar origen a cambios de paradigma, a marcos de referencia totalmente nuevos, a través de los cuales la gente ve el mundo, se ve a sí misma, y ve a los otros y a lo que la vida le pide. Su perspectiva más amplia refleja los valores actitudinales que nos elevan e inspiran a todos nosotros.

## *Tomar la iniciativa*

Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que se actúe sobre nosotros. Esto nos permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además nos da poder para crear las circunstancias.

Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

A lo largo de los años frecuentemente he tenido la oportunidad de asesorar a personas que querían conseguir mejores empleos; les he aconsejado mostrar más iniciativa: hacerse administrar tests de intereses y aptitudes, estudiar la industria, incluso los problemas específicos que afrontan las organizaciones, y que después elaboren una exposición efectiva para demostrar de qué modo sus capacidades pueden ayudar a resolver las dificultades de la organización. Esto se llama «venta de la solución» y es un paradigma clave del éxito comercial.

La respuesta es, por lo general, el acuerdo: la mayoría de las personas advierten cuan poderosamente ese enfoque acrecienta sus posibilidades de encontrar empleo y progresar. Pero muchas de ellas no daban los pasos necesarios, no tomaban la iniciativa para llevar esa técnica a la práctica.

«No sé adonde ir para someterme a los tests de intereses y aptitudes.»

« ¿Cómo estudiar los problemas de la industria y la organización? Nadie quiere ayudarme.»

«No tengo la menor idea de cómo se realiza una exposición efectiva.»

Muchas personas esperan que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. Pero las personas que

llegan a ocupar los buenos puestos son las proactivas, aquellas que son soluciones para los problemas, y no problemas ellas mismas, que toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos, y finalmente realizan la tarea.

Cuando alguien de nuestra familia, aunque sea uno de nuestros hijos más pequeños, adopta una posición irresponsable y espera que algún otro se enfrente con las cosas o proporcione una solución, le decimos «¡Usa tus R e I!» (Recursos e Iniciativas). En realidad, antes que nosotros digamos nada, suele ocurrir que el quejoso se responda a sí mismo: «Ya lo sé... Tengo que usar mis R e I».

Mantener a las personas en el curso de la responsabilidad no es humillante; es afirmativo. La proactividad forma parte de la naturaleza humana, y, aunque los músculos proactivos puedan encontrarse adormecidos, sin duda están en su lugar. Al respetar la naturaleza proactiva de las otras personas, por lo menos les proporcionamos un reflejo claro, y no distorsionado, de su figura, en el espejo social.

Desde luego, debe tenerse en cuenta el nivel de madurez del individuo. No podemos esperar una gran cooperación creativa de quienes se hallan en una profunda dependencia emocional. Pero por lo menos podemos afirmar su naturaleza básica y crear una atmósfera en la que las personas puedan aprovechar las oportunidades y resolver problemas, confiando cada vez más en sí mismas.

## *Actúe o deje que los demás actúen por usted*

La diferencia entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche. No estoy hablando de un 25 o 50 por ciento de efectividad; hablo de un 5000 por ciento de diferencia, en particular si esas personas son inteligentes, sensibles ante las necesidades de los demás y están siempre alerta.

Crear en nuestra vida el equilibrio de efectividad P/CP requiere iniciativa. Hace falta iniciativa para desarrollar los siete hábitos. Al estudiar los otros seis hábitos, el lector verá que cada uno de ellos depende del desarrollo de los músculos proactivos. En todos los casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán sobre usted. Y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependen de que se siga una u otra ruta.

En una ocasión trabajaba con un grupo de personas de la industria de mantenimiento del hogar, representantes de veinte organizaciones diferentes que se reunían trimestralmente a fin de compartir sus números y problemas de una manera desinhibida.

Vivíamos en una época de gran recesión, y el efecto negativo en esa industria en particular era más grave aún que sobre la economía en general. Cuando empezamos, esas personas se sentían totalmente desanimadas.

El primer día, plantearon un interrogante: «¿Qué nos está sucediendo? ¿Cuál es la causa?». Estaban sucediendo muchas cosas. Las presiones ambientales eran poderosas. El desempleo se había generalizado, y muchas de esas personas estaban despidiendo a amigos para conservar la viabilidad de sus empresas. Al final del día, todos nos sentíamos aún más descorazonados.

El segundo día la pregunta fue: «¿Qué nos va a pasar en el futuro?». Estudiaron las tendencias ambientales con el supuesto reactivo subyacente de que éstas determinarían su futuro. Al final del segundo día estaban aún más deprimidos. Las cosas iban a ir peor antes que se pusieran mejor, y todos lo sabíamos.

De modo que en el tercer día decidimos centrarnos en la pregunta proactiva de «¿Cuál es *nuestra* respuesta? ¿Qué vamos a hacer *nosotros!* ¿Cómo podemos *nosotros* tomar la iniciativa en esta situación?». Por la mañana hablamos sobre control y reducción de costos. Por la tarde se habló sobre ampliar el mercado. Se aportaron profusamente ideas sobre ambas áreas, y después nos concentramos en cosas muy prácticas y factibles. Las reuniones concluyeron con un espíritu de excitación, esperanza y conciencia proactiva.

Al final del tercer día, resumimos los resultados de la conferencia en una respuesta en tres partes a la pregunta de «¿Cómo está el negocio?».

Primera parte: lo que nos está sucediendo no es bueno, y las tendencias sugieren que será peor antes que mejore.

Segunda parte: pero lo que nosotros estamos determinando que suceda es muy bueno, pues controlamos mejor, reducimos los costos y ampliamos nuestro mercado.

Tercera parte: por lo tanto, el negocio está mejor que nunca.

Ahora bien, ¿qué diría a todo esto una mente reactiva? «Oh, vamos. Afrontemos los hechos. No pueden llevar más adelante este enfoque de pensamiento positivo y automentalización. Más tarde o más temprano tendrán que afrontar la realidad.»

Pero era un hecho que estábamos afrontando la realidad. Estábamos afrontando la realidad de las circunstancias del presente y las proyecciones respecto del futuro. Pero también afrontábamos la realidad de que teníamos el poder de elegir nuestra respuesta a las circunstancias y proyecciones. No afrontar la realidad hubiera sido aceptar la idea de que lo que sucede en nuestro ambiente tiene que determinarnos.

Las empresas, los grupos comunitarios, las organizaciones de todo tipo (incluso las familias) pueden ser proactivos. Pueden combinar la creatividad y los recursos de los individuos proactivos para crear una cultura proactiva dentro de la organización. La organización no tiene por qué estar a merced del ambiente; puede tomar la iniciativa para llevar a la práctica los valores compartidos, y alcanzar los propósitos compartidos de todos los individuos implicados.

## *Escuchando nuestro lenguaje*

Dado que nuestras actitudes y conductas fluyen de nuestros paradigmas, si las examinamos utilizando la autoconciencia, a menudo descubrimos en ellas la naturaleza de nuestros mapas subyacentes. Nuestro lenguaje, por ejemplo, es un indicador muy fiel del grado en que nos vemos como personas proactivas.

El lenguaje de las personas reactivas las absuelve de responsabilidad.

«Ése soy yo. Yo soy así, eso es todo.» *Estoy determinado. No puedo hacer nada al respecto.*

«¡Me vuelvo loco!» *No soy responsable. Mi vida emocional es gobernada por algo que está fuera de mi control.*

«No puedo hacerlo. No tengo tiempo.» *Me controla algo que está fuera de mí: el tiempo limitado.*

«Si mi esposa fuera más paciente...» *La conducta de algún otro está limitando mi efectividad.*

«Tengo que hacerlo.» *Las circunstancias u otras personas me fuerzan a hacer lo que hago. No tengo la libertad de elegir mis propias acciones.*

Ese lenguaje deriva de un paradigma básico determinista. Y en su espíritu está transferir la responsabilidad. *No soy responsable, no Puedo elegir mi respuesta.*

| ***Lenguaje reactivo*** | ***Lenguaje proactivo*** |
|---|---|
| No puedo hacer nada. | Examinemos nuestras alternativas. |
| Yo soy así. | Puedo optar por un enfoque distinto. |
| Me vuelve loco. | Controlo mis sentimientos. |
| No lo permitirán. | Puedo elaborar una exposición efectiva. |
| Tengo que hacer eso. | Elegiré una respuesta adecuada. |
| No puedo. | Elijo. |
| Debo. | Prefiero. |
| Si... | Pase lo que pase. |

Una vez me preguntó un estudiante: «¿Me da permiso para faltar a clase? Tengo que viajar con el equipo de tenis».

— ¿*Tienes* que ir, o *has elegido* ir? —le pregunté.

—Realmente, tengo que hacerlo —exclamó.

— ¿Qué ocurrirá si no lo haces?

—Me sacarían del equipo.

— ¿Te gustaría eso?

—Claro que no.

—En otras palabras, tú *eliges* ir porque así te lo ordena la consecuencia de seguir en el equipo. ¿Qué sucederá si te pierdes mi clase?

—No lo sé.

—Piensa. ¿Cuáles crees que serían las consecuencias naturales de que faltaras a clase?

— ¿Usted no va a echarme, no es así?

—Ésa sería una consecuencia social. Sería artificial. Si tú no acompañas al equipo de tenis, no juegas. Eso es natural. Pero si no asistes a clase, ¿cuál sería la consecuencia natural?

—Supongo que no aprenderé.

—Exacto. De modo que tienes que sopesar esa consecuencia y la otra consecuencia, y elegir. Sé que si yo estuviera en tu caso, optaría por ir con el equipo. Pero no digas nunca que *tienes* que hacer algo.

—Entonces *elijo* irme con el equipo —respondió humildemente.

— ¿Y mi clase? —objeté a mi vez, con burlona incredulidad.

Un serio problema del lenguaje reactivo es que se convierte en una profecía de autocumplimiento. Refuerza el paradigma de que estamos determinados y genera pruebas en apoyo de esa creencia. La gente se siente cada vez más impotente y privada de su autocontrol, alejada de su vida y de su destino. Culpa a fuerzas externas —a otras personas, a las circunstancias, incluso a los astros— de su propia situación.

En un seminario en el que yo hablaba sobre el concepto de proactividad, un hombre dijo: «Stephen, me gusta lo que dice. Pero las situaciones difieren entre sí. Por ejemplo, mi matrimonio. Estoy realmente preocupado. A mi esposa y a mí ya no nos unen los antiguos sentimientos. Supongo que ya no la amo, y que ella ya no me ama a mí. ¿Qué puedo hacer?».

— ¿Ya no sienten nada uno por el otro? —pregunté.

—Así es. Y tenemos tres hijos, que realmente nos preocupan. ¿Usted qué sugiere?

—Ámela —le contesté.

—Pero le digo que ese sentimiento ya no existe entre nosotros.

—Ámela.

—No me entiende. El amor ha desaparecido.

—Entonces ámela. Si el sentimiento ha desaparecido, ésa es una buena razón para amarla.

—Pero, ¿cómo amar cuando uno no ama?

—Amar, querido amigo, es un verbo. El amor —el sentimiento— es el fruto de amar, el verbo. De modo que ámela. Sírvala. Sacrifíquese por ella. Escúchela. Comparta sus sentimientos. Apréciela. Apóyela. ¿Está dispuesto a hacerlo?

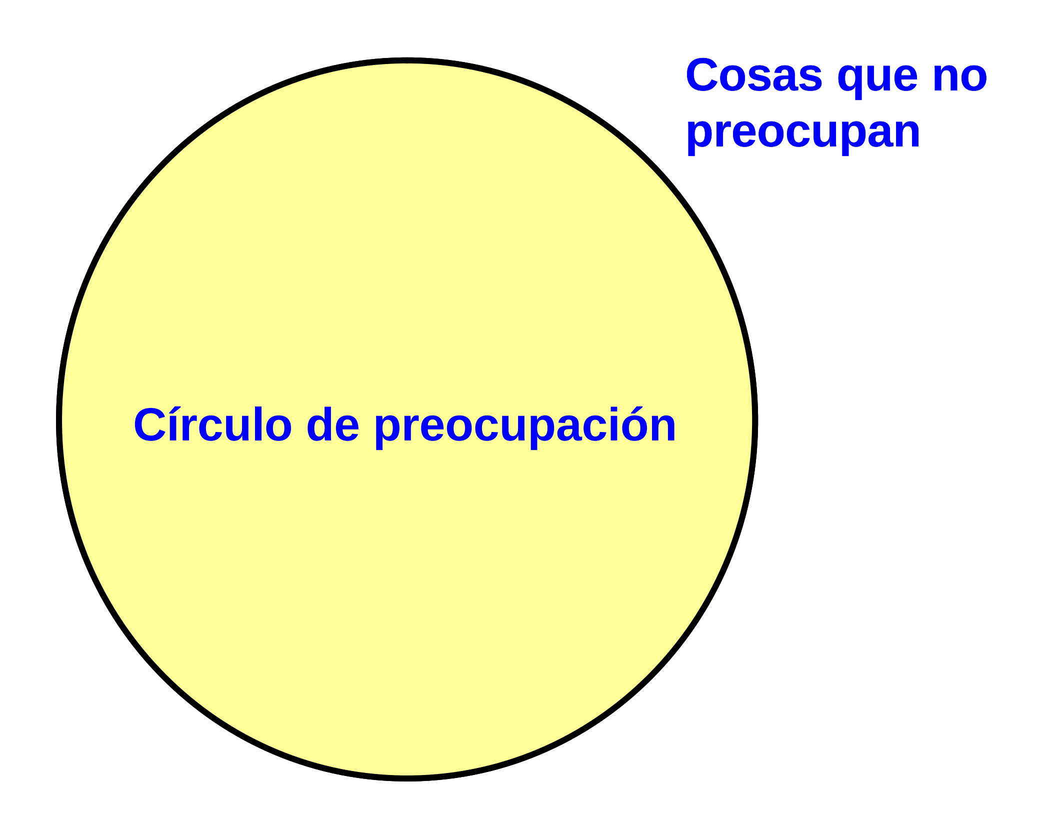
En la gran literatura de todas las sociedades progresistas, se habla de amar, del verbo. Las personas reactivas hablan del sentimiento. Ellas se mueven por sentimientos. Hollywood, por lo general, nos convence de que no somos responsables, de que somos un producto de nuestros sentimientos. Pero los guiones de Hollywood no describen la realidad. Si nuestros sentimientos controlan nuestras acciones, ello se debe a que hemos renunciado a nuestra responsabilidad y que permitimos que los sentimientos nos gobiernen.

Las personas proactivas hacen hincapié en el verbo amar. Amar es algo que se hace: los sacrificios que se hacen, la entrega de uno mismo, como una madre que pone un recién nacido en el mundo. Para estudiar el amor, hay que estudiar a quienes se sacrifican por los otros, incluso por personas que los hieren. Los padres tienen el ejemplo del amor que en ellos mismos despiertan los hijos por los que se sacrifican. El amor es un valor creado por medio de acciones amatorias. Las personas proactivas subordinan los sentimientos a los valores. El amor, el sentimiento, puede recuperarse.

## *Círculo de preocupación / círculo de influencia*

Otro modo excelente de tomar más conciencia de nuestro propio grado de proactividad consiste en examinar en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía. Cada uno de nosotros tiene una amplia gama de preocupaciones: la salud, los hijos, los problemas del trabajo, la deuda pública, la guerra nuclear... Podemos separarlas de las cosas con las que no tenemos ningún compromiso mental o emocional, creando un «círculo de preocupación».

Cuando revisamos las cosas que están dentro de nuestro círculo de preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas no tenemos ningún control real, y, con respecto a otras, podemos hacer algo. Podemos identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un «círculo de influencia» más pequeño.

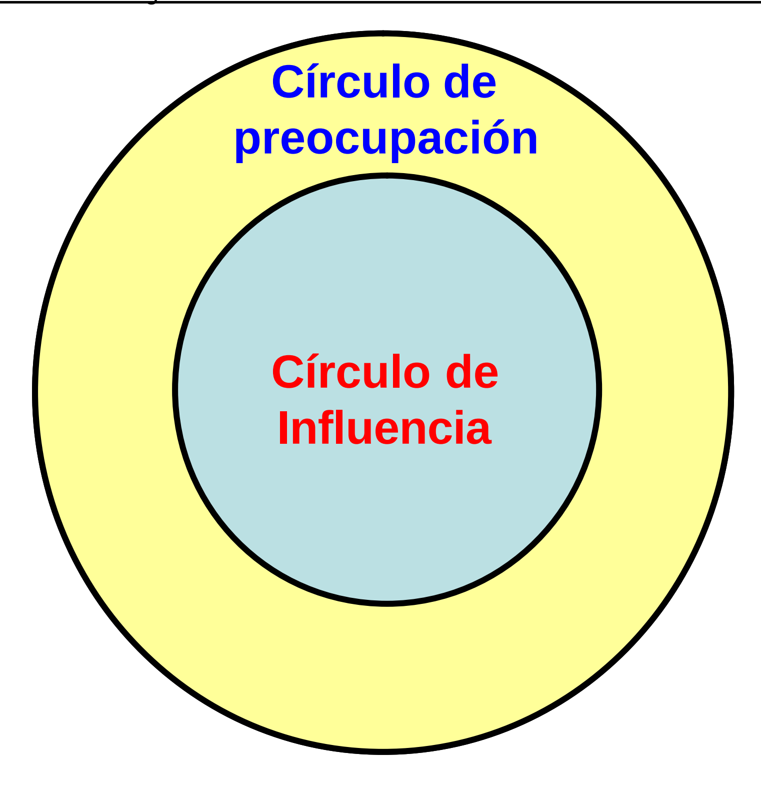



Determinando cuál de estos dos círculos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, podemos descubrir mucho sobre el grado de nuestra proactividad.

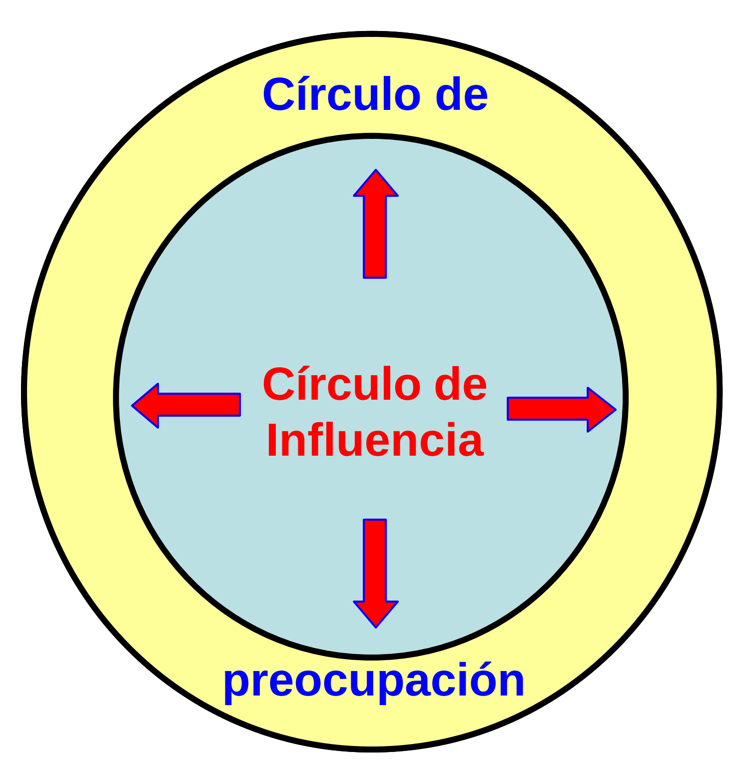
Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia. La energía negativa generada por ese foco, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo, determina que su círculo de influencia se encoja.

Cuando trabajamos en nuestro círculo de preocupación otorgados a cosas que están en su interior el poder de controlarnos. No estamos tomando la iniciativa proactiva necesaria para efectuar el cambio positivo.




En páginas anteriores compartí con el lector la historia de mi hijo, que debía afrontar serios problemas en la escuela. A Sandra y al mí nos preocupaban profundamente su aparente debilidad y el modo en que otras personas estaban tratándolo.




*Foco proactivo*

(La energía positiva amplía el círculo de influencia)

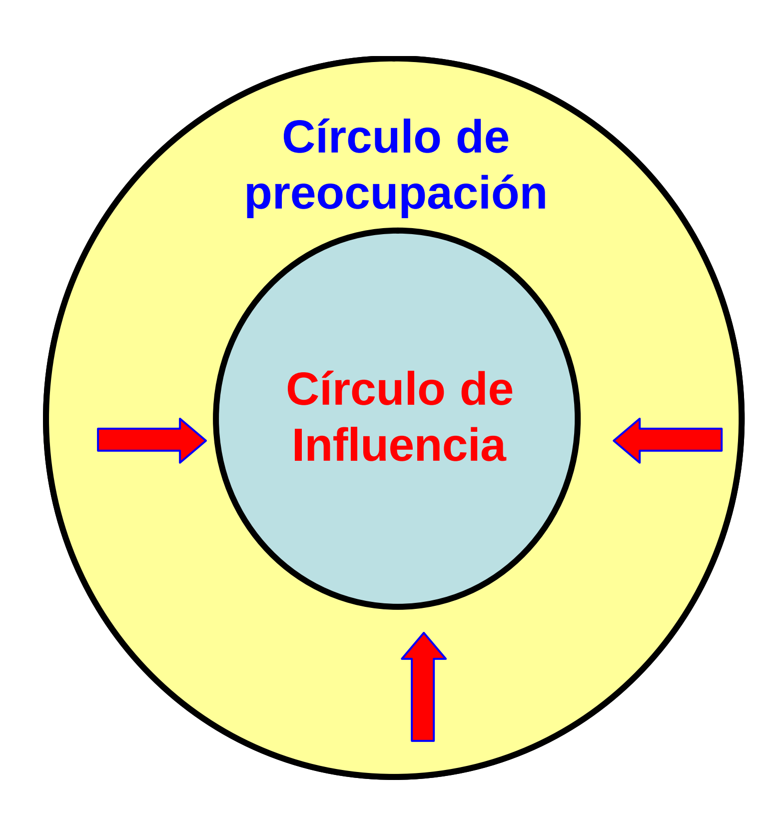
Pero esas cosas estaban en nuestro círculo de preocupación. Cuando centramos nuestros esfuerzos en ellas no conseguimos nada, salvo intensificar nuestros sentimientos de inadecuación y desvalimiento, y reforzar la dependencia de nuestro hijo.

Sólo cuando pasamos a trabajar en nuestro círculo de influencia, cuando nos centramos en nuestros propios paradigmas, empezamos a crear una energía positiva que nos cambió a nosotros y finalmente influyó también en nuestro hijo. Trabajando sobre nosotros mismos en lugar de preocuparnos por las condiciones, pudimos influir en las condiciones.

En virtud de su posición, su riqueza, su rol o sus relaciones, en algunas circunstancias el círculo de influencia de una persona es más grande que su círculo de preocupación.

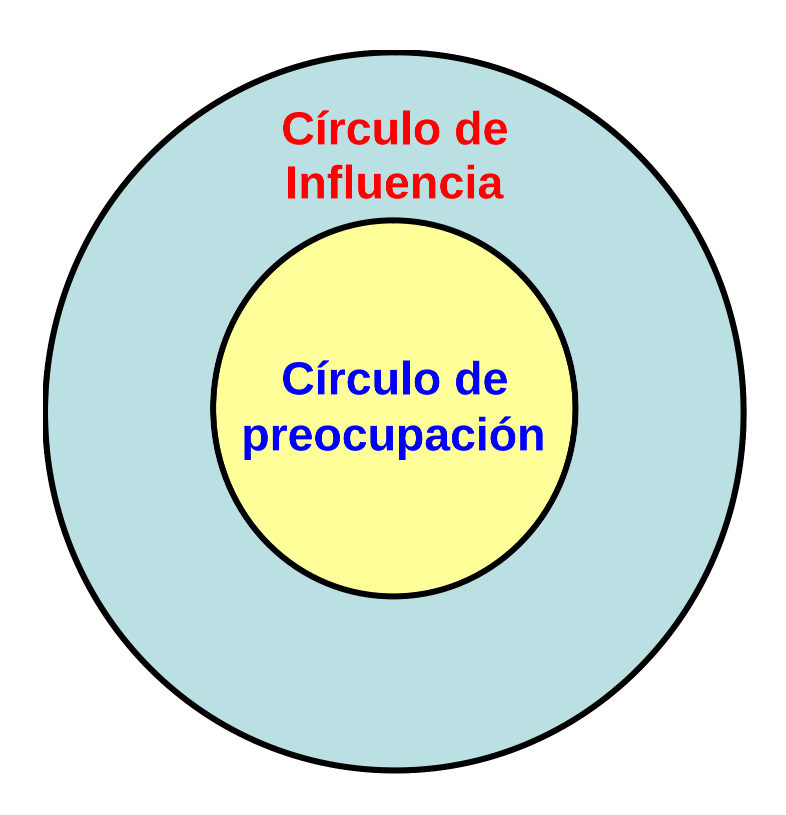
Esta situación refleja una miopía emocional autoinfligida, otro estilo de vida reactivo centrado en el círculo de preocupación.

Aunque hayan tenido que priorizar el empleo de su influencia, las personas proactivas tienen un círculo de preocupación que es por lo menos tan grande como su círculo de influencia, y aceptan la responsabilidad de usar esa influencia con responsabilidad.




*Foco reactivo*

(La energía negativa reduce el círculo de influencia)




### *Control directo, indirecto e inexistente*

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles: la de control directo (que involucra nuestra propia conducta), la de control indirecto (que involucra la conducta de otras personas), o la de inexistencia de control (problemas acerca de los cuales no podemos hacer nada, como los de nuestras realidades situacionales o pasadas). El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los tres tipos de problemas dentro de nuestro círculo de influencia presente.

Los problemas de *control directo* se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos. Están obviamente dentro de nuestro círculo de influencia. Son las «victorias privadas» de los hábitos 1, 2 y 3.

Los problemas de *control indirecto* se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia. Son las «victorias públicas» de los hábitos 4, 5 y 6. Personalmente he identificado más de 30 métodos diferentes de influencia humana, tan distintos como lo son la empatía de la confrontación o el ejemplo de la persuasión. La mayoría de las personas tienen en su repertorio sólo tres o cuatro de estos métodos; por lo general, empiezan por el razonamiento y (si no les da resultado) pasan a la lucha o la fuga. Resulta sumamente liberador aceptar la idea de que podemos aprender nuevos métodos de influencia humana, en lugar de tratar de usar constantemente los antiguos métodos inefectivos para «poner en orden» a los demás.

Los problemas de la *inexistencia de control* suponen asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas y aprender a vivir con ellos, aunque no nos gusten. De este modo no les otorgamos el poder de controlarnos. Compartimos el espíritu de la oración de Alcohólicos Anónimos: «Señor, concédeme coraje para cambiar las cosas que pueden y deben cambiarse, serenidad para aceptar las cosas que no pueden cambiarse, y sabiduría para establecer la diferencia».

Sea que el problema que nos afecta implique control directo, indirecto o inexistente, está en nuestras manos dar el primer paso hacia la solución. Dentro de nuestro círculo de influencia están los cambios de nuestros hábitos, de nuestros métodos de influencia, y del modo en que vemos las dificultades que no

controlamos.

## Ampliando el círculo de influencia

Resulta alentador comprender que al elegir nuestra respuesta a las circunstancias influimos poderosamente en nuestras circunstancias. Cuando cambiamos una parte de una fórmula química, cambiamos la naturaleza de los resultados.

Durante varios años trabajé con una organización que estaba encabezada por una persona muy dinámica. Interpretaba las tendencias. Era creativa, inteligente, capaz y brillante, y todos lo sabían. Pero tenía un estilo muy dictatorial. Tendía a tratar a las personas como si fueran autómatas, como si carecieran de juicio propio. Su manera de hablarles a quienes trabajaban en la organización era «Busque esto... Busque aquello... Ahora haga esto... Ahora haga aquello: yo tomaré las decisiones».

El efecto global fue que se ganó la antipatía de casi todo el equipo ejecutivo que lo rodeaba. Los funcionarios se reunían en los pasillos y se quejaban de él mutuamente. Discutían muy sutilmente, con claridad, como si trataran de solucionar la situación. Pero lo hacían de modo incesante, absolviéndose de toda responsabilidad por las debilidades del presidente.

«No puedes imaginar lo que ha pasado esta vez —decía alguien—. El otro día vino a mi departamento. Yo ya lo tenía todo organizado. Pero él entró y me dio indicaciones totalmente diferentes. Tiró por la ventana todo lo que yo había estado haciendo durante meses. No sé cómo se supone que voy a seguir trabajando para él. ¿Cuánto faltará para que se jubile?»

—Tiene sólo cincuenta y nueve años —respondió alguien—. ¿Crees que sobrevivirás seis años más?

—No lo sé. Además es el tipo de persona que probablemente Quiera seguir trabajando.

Pero uno de los ejecutivos era proactivo. Lo impulsaban valores, no sentimientos. Tomó la iniciativa: se anticipó, empatizó, interpretó la situación. No dejaba de ver los defectos del presidente, pero, en lugar de criticarlo, los compensó. En los puntos en que el estilo del presidente era débil, procuró actuar como amortiguador para salvaguardar a su personal y convertir en irrelevantes esas debilidades. Y trabajó con los puntos fuertes del presidente: su visión, su talento, su creatividad.

Este hombre se centró en su círculo de influencia. También era tratado como un autómata. Pero hizo más de lo que se esperaba de él. Se anticipó a las necesidades del presidente; interpretó con empatía su preocupación subyacente, de modo que al llevarle información también le entregó su análisis y las recomendaciones basadas en ese análisis.

Un día, cuando yo me encontraba con el presidente en calidad de asesor, me dijo: «Stephen, no puedo creer lo que ha hecho este hombre. No sólo me entrega la información que le pedí sino también información adicional, que es exactamente lo que necesitamos. Incluso la analiza en los términos de mis preocupaciones más profundas, y agrega una lista de recomendaciones. Las recomendaciones son coherentes con el análisis, y el análisis coherente con los datos. ¡Una persona notable! ¡Qué alivio no tener que preocuparme por ese sector de la empresa!».

Y en la reunión siguiente, siguió diciéndoles «Busque esto, busque aquello» a todos los ejecutivos, salvo a uno. A ese hombre le preguntó: «¿Cuál es su opinión?». El círculo de influencia de este último había crecido.

El hecho provocó una conmoción en la organización. Las mentes reactivas de los corredores empezaron a disparar sus municiones vindicativas sobre aquel hombre proactivo.

Está en la naturaleza de las personas reactivas el absolverse de toda responsabilidad. Es mucho más seguro decir «No soy responsable». Si digo «Soy responsable», corro el riesgo de tener que decir «Soy irresponsable». Tal vez me resulte difícil admitir que tengo el poder de elegir mi respuesta, y que la respuesta que he elegido me lleva a sumarme a un ambiente negativo, conflictivo, en especial si durante años me he absuelto de toda responsabilidad por los resultados apelando a las flaquezas de algún otro.

De modo que esos ejecutivos se centraron en la consecución de más información, más municiones, más pruebas a favor de la idea de que no eran responsables.

Pero este hombre del que hablo también fue proactivo respecto je ellos. Poco a poco, también fue creciendo su círculo de influencia en esa área. Siguió expandiéndose hasta que finalmente nadie (ni siquiera el presidente) adoptó una medida significativa para la organización sin que este ejecutivo participara y la aprobara de algún modo. Pero el presidente no se sentía amenazado, porque la fuerza de aquel hombre complementaba su propia fuerza y compensaba sus debilidades. De ese modo él contaba con la fuerza de dos personas

trabajando en equipo.

El éxito de aquel hombre no dependía de las circunstancias. Muchos otros estaban en la misma situación. La diferencia residía en la respuesta que eligió, en el hecho de que se hubiera concentrado en su círculo de influencia.

Algunas personas creen que «proactivo» significa arrogante, agresivo o insensible; no se trata de eso en absoluto. Las personas proactivas no son arrogantes. Son listas, se mueven por valores, interpretan la realidad y saben lo que se necesita.

Pensemos en Gandhi. Mientras que sus acusadores estaban en las cámaras legislativas criticándolo porque no se unía a su círculo de retórica condenatoria del imperio británico por el sometimiento del pueblo indio, Gandhi expandía su círculo de influencia entre los campesinos, silenciosa, lenta e imperceptiblemente. Una ola de apoyo, confianza y fe le seguía en los campos. Aunque no tenía ningún cargo ni posición política, por medio del ayuno y la persuasión moral finalmente puso a Inglaterra de rodillas, quebrando la dominación política impuesta a trescientos millones de personas con el poder de su círculo de influencia enormemente ampliado.

## *Los «tener» y los «ser»*

Un modo de determinar cuál es nuestro círculo de preocupación consiste en distinguir los «tener» y los «ser». El círculo de preocupación está lleno de «tener»:

«Me sentiré contento cuando *tenga* casa propia».

«*Si tuviera* un jefe que no fuera tan dictador...»

«Si *tuviera* una esposa más paciente...»

«*Si tuviera* un hijo más obediente...»

«*Si ya tuviera* mi título...»

«*Si tuviera* más tiempo para mí...»

El círculo de influencia está lleno de «ser»: puedo *ser* más paciente, *ser* sensato, *ser* cariñoso. El foco está en el carácter.

*Siempre que pensemos que el problema está «allí afuera»,* este pensamiento es el problema. Otorgamos a lo que está ahí fuera el poder de controlarnos. El paradigma del cambio es entonces «de afuera hacia adentro»: lo que está afuera tiene que cambiar antes que cambiemos nosotros.

El enfoque proactivo consiste en cambiar *de adentro hacia afuera: ser* distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: puedo *ser* más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo.

Uno de mis relatos favoritos aparece en el Antiguo Testamento, y constituye una parte fundamental de la trama de la tradición judeocristiana. Es la historia de José, vendido como esclavo en Egipto por sus hermanos a la edad de diecisiete años. Podemos imaginar lo fácil que le hubiera resultado consumirse en la autocompasión como siervo de Putifar, obsesionarse con las maldades de sus hermanos y sus nuevos amos, y con todo lo que no tenía. Pero José fue proactivo. Trabajó sobre el *ser.* Y al cabo de poco tiempo, estaba a cargo de la casa de Putifar y de todo lo que Putifar tenía, por la confianza que supo despertar en él.

Llegó el día en que José cayó en una situación difícil y se negó a comprometer su integridad. Como consecuencia, fue encarcelado injustamente durante trece años. Pero volvió a ser proactivo. Trabajó en el círculo interior, en el *ser* y no en el *tener,* y pronto estuvo a cargo de la administración de la cárcel y finalmente de toda la nación egipcia, solamente subordinado al faraón.

Sé que esta idea constituye para muchas personas un cambio dramático de paradigma. Es mucho más fácil culpar a los otros, al condicionamiento o a las condiciones por nuestra propia situación de estancamiento. Pero somos responsables —tenemos «habilidad de respuesta»— de controlar nuestras vidas y de influir poderosamente en nuestras circunstancias trabajando sobre el *ser,* sobre lo que somos.

Si tengo un problema en mi matrimonio, ¿qué es lo que gano mencionando continuamente los pecados de mi esposa? Al decir que no soy responsable, hago de mí una víctima impotente; me inmovilizo en una situación negativa. También reduzco mi capacidad para influir en ella: mi actitud de regañar, acusar y criticar simplemente hace que ella se sienta ratificada en sus propias flaquezas. Mi capacidad para influir positivamente en la

situación se va desvaneciendo y desaparece.

Si realmente quiero mejorar la situación, puedo trabajar en lo único sobre lo que tengo control: yo mismo. Puedo dejar de pretender poner en orden a mi esposa y trabajar sobre mis propios defectos. Puedo centrarme en ser un gran esposo, una fuente de amor y apoyo incondicionales. Con suerte, mi esposa sentirá el poder del ejemplo proactivo y responderá con la misma moneda. Pero, lo haga o no, el modo más positivo en que yo puedo influir en mi situación consiste en trabajar sobre mí mismo, sobre mi *ser.*

Hay muchos otros modos de trabajar en el círculo de influencia: *ser* un mejor oyente, un esposo más afectuoso, un mejor estudiante, un empleado más cooperativo y dedicado. A veces lo más proactivo a nuestro alcance es *ser* feliz, sonreír auténticamente. La felicidad, como la desdicha, es una elección proactiva. Hay cosas, como el clima, que nunca estarán dentro de nuestro círculo de influencia. Pero una persona proactiva puede llevar dentro de sí su propio clima psíquico o social. Podemos ser felices y aceptar lo que está más allá de nuestro control, mientras centramos nuestros esfuerzos en las cosas que podemos controlar.

## *La otra punta del palo*

Antes de cambiar totalmente el rumbo de nuestra vida, llevándolo al círculo de influencia, tenemos que considerar dos cosas de nuestro círculo de preocupación que merecen una consideración más profunda: las *consecuencias* y los *errores.*

Si bien somos libres para elegir nuestras acciones, no lo somos para elegir las consecuencias de esas acciones. Las consecuencias son gobernadas por leyes naturales. Están fuera del círculo de influencia, en el círculo de preocupación. Podemos elegir pararnos en medio de la vía cuando un tren avanza velozmente hacia nosotros, Pero no podemos decidir qué sucederá cuando el tren nos atropelle.

Podemos optar por ser deshonestos en nuestros tratos comerciales. Si bien las consecuencias sociales de esa conducta dependerán mucho de que nos descubran o no, las consecuencias naturales para nuestro carácter básico serán un resultado determinado.

Nuestra conducta es gobernada por principios. Vivir en armonía con los principios tiene consecuencias positivas; violarlos determina consecuencias negativas. Somos libres para elegir nuestra respuesta en cualquier situación, pero al elegir también optamos por la consecuencia correspondiente. «Cuando uno recoge una punta del palo, también recoge la otra.»

Sin duda, en la vida de todos hay momentos en los que recogemos lo que más tarde nos parece un palo equivocado. Nuestras elecciones tienen consecuencias que preferiríamos no padecer. Si pudiéramos elegir nuevamente, lo haríamos de otro modo. A esas elecciones las llamamos errores, y son la segunda cosa que merece una consideración más profunda.

Para quienes están llenos de arrepentimiento, tal vez el ejercicio más necesario de proactividad consista en comprender que los errores pasados también están ahí afuera, en el círculo de preocupación. No podemos revocarlos, no podemos anularlos, no podemos controlar las consecuencias.

Cuando uno de mis hijos jugaba al fútbol americano en el equipo de la universidad, aprendió a estirar su muñequera y soltarla bruscamente cada vez que él o alguien cometía un error, como un ejercicio de bloqueo mental, de modo que ese último error no afectara a la resolución y ejecución de la jugada siguiente.

El enfoque proactivo de un error consiste en reconocerlo instantáneamente, corregirlo y aprender de él. Esto literalmente convierte el fracaso en éxito. «El éxito», dijo T. J. Watson, fundador de la IBM, «está en el lado opuesto del fracaso».

Pero no reconocer un error, no corregirlo ni aprender de él, es un error de otro tipo. Por lo general sitúa a la persona en una senda de autocondena y autojustificación, que a menudo implica la racionalización (mentiras racionales) destinadas a uno mismo y a los demás. Este segundo error, este encubrimiento, potencia el primero, le otorga una importancia desproporcionada, y causa en las personas un daño mucho más profundo.

No es lo que los otros hacen ni nuestros propios errores lo que más nos daña; es nuestra respuesta. Si perseguimos a la víbora venenosa que nos ha mordido, lo único que conseguiremos será provocar que el veneno se extienda por todo nuestro cuerpo. Es mucho mejor tornar medidas inmediatas para extraer el veneno.

Nuestra respuesta a cualquier error afecta a la calidad del momento siguiente. Es importante admitir y corregir de inmediato nuestros errores para que no tengan poder sobre el momento siguiente, y nara que volvamos a tener el poder.

## *Comprometerse y mantener los compromisos*

En el corazón mismo del círculo de influencia se encuentra nuestra aptitud para comprometernos y prometer, y para mantener compromisos y promesas. Los compromisos con nosotros mismos y con los demás y la integridad con que los mantenemos son la esencia de nuestra proactividad.

Allí también reside la esencia de nuestro crecimiento. Gracias a las dotes humanas de la *autoconciencia* y la *conciencia moral,* advertimos áreas de debilidad, áreas que hay que mejorar, áreas de talento que pueden desarrollarse, áreas que hay que cambiar o eliminar de nuestras vidas. Cuando reconocemos y utilizamos nuestra *imaginación* y nuestra *voluntad independiente* para actuar sobre la base de esas percepciones (haciendo promesas, estableciendo metas y siéndoles fíeles) adquirimos la fuerza de carácter, el ser, que hace posible todas las otras cosas positivas de nuestras vidas.

En este punto encontramos dos modos de tomar de inmediato el control de nuestras vidas. Podemos *hacer una promesa... y* mantenerla. O *establecer una meta... y* trabajar para alcanzarla. Al comprometernos y mantener nuestros compromisos empezamos a establecer una integridad que nos proporciona la conciencia del autocontrol, y el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidad por nuestras propias vidas. Al hacer y mantener promesas (promesas a nosotros mismos y a otros) poco a poco nuestro honor para a ser más importante que nuestros estados de ánimo.

El poder de comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad. El conocimiento, la capacidad y el deseo están dentro de nuestro control. Podemos trabajar sobre cualquiera de esos tres elementos para mejorar el equilibrio entre los tres. Al ampliarse el área de intersección, internalizamos más profundamente los principios en que se basan los hábitos, y adquirimos fuerza de carácter para avanzar de modo equilibrado hacia una progresiva efectividad en nuestras vidas.

## *Proactividad: el test de los treinta días*

No es necesario que pasemos por la experiencia de Frankl en el campo de concentración para reconocer y desarrollar nuestra propia proactividad. Es en los acontecimientos ordinarios de la vida cotidiana cuando desarrollamos la capacidad proactiva para hacer frente a las extraordinarias presiones de la vida. Así nos comprometemos y mantenemos los compromisos, así resolvemos un atasco de tráfico, así respondemos a un cliente encolerizado o a un chico desobediente. Así vemos nuestros problemas y es allí donde concentramos nues tras energías. Es el lenguaje que usamos.

Desafío al lector a que ponga a prueba el principio de la proactividad durante treinta días. Simplemente inténtelo y vea lo que sucede. Durante treinta días trabaje sólo en un círculo de influencia. Plantéese pequeños compromisos y manténgalos. Sea una luz, no un juez. Sea un modelo, no un crítico. Sea una parte de la solución, no parte del problema.

Ensaye el principio en su matrimonio, en su familia, en su em pleo. No aduzca defectos de otras personas. No aduzca sus propias debilidades. Cuando cometa un error, admítalo, corríjalo y aprenda de él: inmediatamente. No culpe ni acuse. Trabaje sobre las cosas que controla. Trabaje sobre usted. Sobre el *ser.*

Vea las debilidades de los otros con compasión, no acusadora-mente. La cuestión no reside en lo que ellos hacen o deberían hacer, sino en su propia respuesta a la situación y en lo que debe hacer usted. Si empieza a pensar que el problema está «allí afuera», deténgase. Ese pensamiento es el problema.

Las personas que ejercitan día tras día su libertad embrionaria la van ampliando poco a poco. Las personas que no lo hacen la ven debilitarse hasta que dejan de vivir y literalmente «son vividas». Actúan según los guiones escritos por los padres, los compañeros, la sociedad.

Somos responsables de nuestra propia efectividad, de nuestra felicidad, y, en última instancia, diría que de la mayor parte de nuestras circunstancias.

Samuel Johnson observó: «La fuente de la alegría debe brotar en la mente, y quien conozca tan poco la naturaleza humana como para buscar la felicidad en cualquier cosa que no sea su propia disposición, malgastará su vida en esfuerzos infructuosos y multiplicará las aflicciones que se propone suprimir».

Saber que somos responsables —con «habilidad de respuesta»— es fundamental para la efectividad y

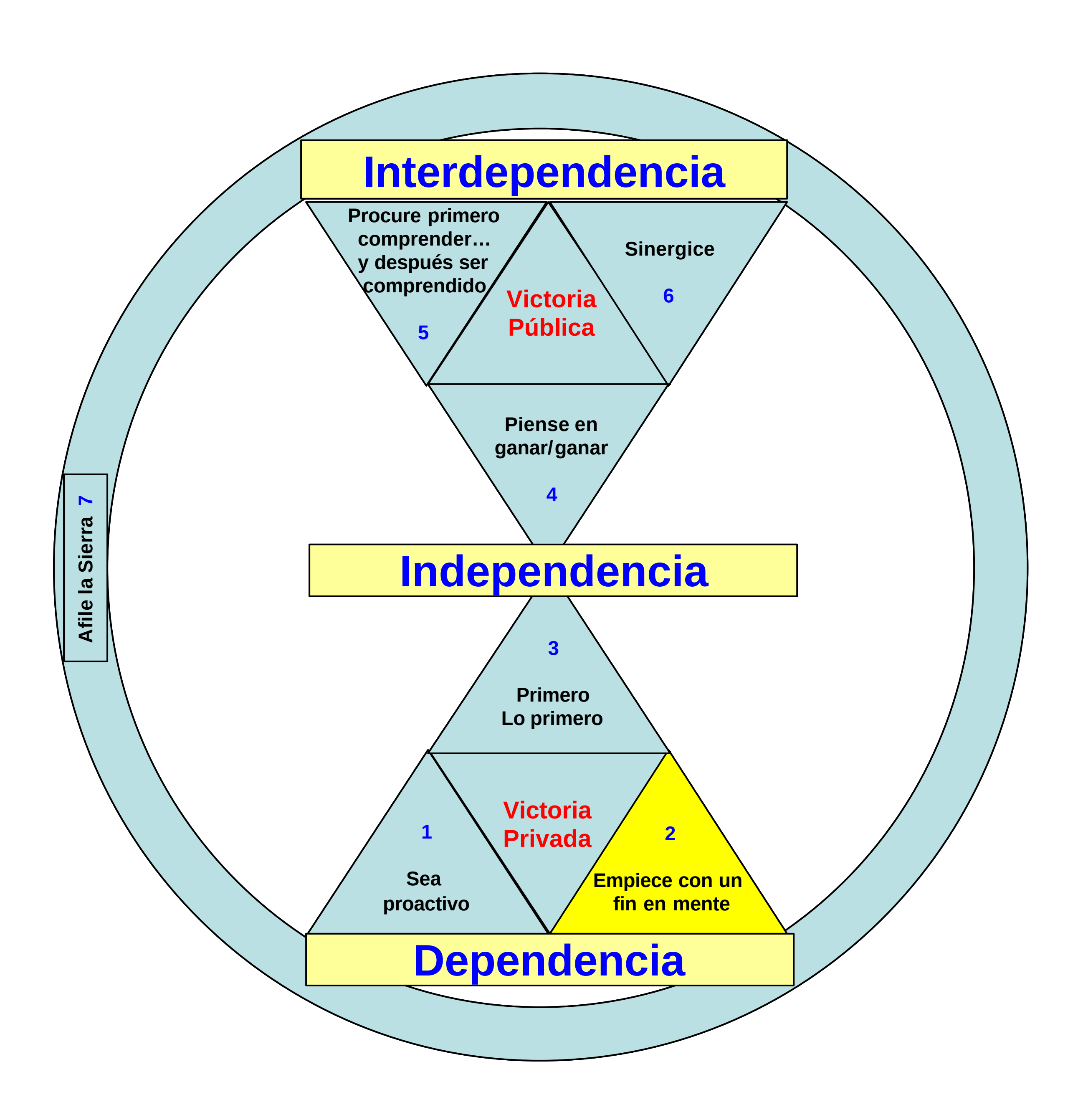
para todos los demás hábitos de efectividad que vamos a considerar.

## *Sugerencias prácticas*

1. Durante un día, preste atención a su lenguaje y al lenguaje de las personas que lo rodean. ¿Con cuánta frecuencia usa y escucha frases reactivas como «Si...», «No puedo...», «Debo...» o «Tengo que...»?
2. Identifique una experiencia que tal vez deba afrontar en un futuro inmediato y en la que, sobre la base de su experiencia pasada, es probable que se comporte reactivamente. Pase revista a la situación en el contexto de su círculo de influencia. ¿Cómo puede responder proactivamente? Tómese algunos minutos y cree vividamente la experiencia en su mente; véase respondiendo de manera proactiva. Recuerde la brecha que existe entre estímulo y respuesta. Comprométase consigo mismo a ejercer su libertad de elegir.
3. Escoja un problema de su vida laboral o personal que le resulte frustrante. Determine si se trata de un problema de control directo, de control indirecto o de control inexistente. Identifique el primer paso que puede dar en su círculo de influencia para resolverlo, y dé ese paso.
4. Ensaye el test de proactividad de los treinta días. Tome conciencia del cambio en su círculo de influencia.

## Segundo hábito

### *Empiece con un fin en mente*
### Principios de liderazgo personal



*Lo que está delante de nosotros y lo que está detrás*
*es poco importante comparado*
*con lo que reside en nuestro interior.*

OLIVER WENDELL HOLMES

Por favor, para leer las páginas que siguen busque un lugar donde esté a solas y nadie lo interrumpa. Suprima todo de su mente, salvo lo que vaya leyendo y lo que yo le invitaré a hacer. Olvídese de su agenda, de su negocio, de su familia, de sus amigos. Dirija hacia mí toda su atención y abra su mente.

Véase mentalmente asistiendo al funeral de un ser querido. Imagínese conduciendo su coche al velatorio o a la capilla, aparcando y saliendo. Mientras camina dentro del edificio advierte las flores, la suave música de órgano. Ve los rostros de amigos y parientes. Siente la pena compartida de la pérdida y la alegría de haber conocido al difunto que irradia de las personas que se encuentran allí.

Cuando llega al ataúd y mira adentro, de pronto queda cara a cara consigo mismo. Ése es su propio funeral, que tendrá lugar dentro de tres años. Todas esas personas han ido a rendirle un último homenaje, a expresar sentimientos de amor y aprecio por su persona.

Cuando toma asiento y espera a que comience el servicio religioso, mira el programa que tiene en la mano. Habrá cuatro oradores. El primero pertenece a su familia (la familia inmediata y la extensa: hijos, hermanos y hermanas, sobrinos y sobrinas, tíos y tías, primos y abuelos, que han viajado desde distintos puntos del país). El segundo orador es uno de sus amigos, alguien que puede hablar de lo que usted era como persona. El tercer orador es un colega o compañero de trabajo. Y el cuarto proviene de su iglesia o de alguna organización comunitaria en la que usted ha servido.

Ahora, piense profundamente. ¿Qué es lo que le gustaría que a uno de esos oradores dijera sobre usted y su vida? ¿Qué tipo de esposo o esposa, padre o madre, le gustaría que reflejaran sus palabras? ¿Qué clase de hijo, hija o primo? ¿Qué clase de amigo? ¿Qué clase de compañero de trabajo?

¿Qué carácter le gustaría que ellos hubieran visto en usted? ¿Qué aportaciones, qué logros quiere que ellos recuerden? Mire con cuidado a la gente que lo rodea. ¿Cómo le gustaría haber influido en sus vidas?

Antes de seguir leyendo, tómese unos minutos para examinar sus impresiones. Esto aumentará en mucho su comprensión personal del segundo hábito.

## *Lo que significa «empezar con un fin en mente»*

Realizando con seriedad esta experiencia de visualización, se llega a alcanzar por un momento algunos de los valores más profundos y fundamentales. Se ha establecido un contacto breve con el sistema de guía interior que se encuentra en el corazón de su círculo de influencia.

Consideremos las palabras siguientes de Joseph Addison:

> Cuando contemplo las tumbas de los grandes, desaparece de mí cualquier tipo de envidia; cuando leo los epitafios de las mujeres hermosas, desaparece todo deseo encendido; cuando veo el pesar de los padres ante la lápida de un hijo, mi corazón se llena de compasión; ante las tumbas de esos mismos padres, pienso en la vanidad de sufrir por seres a los que pronto habremos de seguir; cuando veo a reyes yaciendo junto a quienes los destronaron, cuando considero a espíritus ingeniosos rivales colocados lado a lado, o al santo que dividió el mundo con sus protestas y disputas, reflexiono con tristeza y asombro sobre las pequeñas luchas, enfrentamientos y conflictos de la humanidad. Cuando leo las fechas de las tumbas, de alguien que murió ayer, y de otro que murió hace seiscientos años, pienso en el gran Día en el que todos seremos contemporáneos y realizaremos juntos nuestra aparición.

Aunque el segundo hábito se aplica a muchas circunstancias y niveles de vida diferentes, la aplicación fundamental de «empezar con un fin en mente» consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Cada parte de su vida (la conducta de hoy, la de mañana, la de la semana que viene, la del mes que viene) puede examinarse

en el contexto del todo, de lo que realmente a usted le importa más. Teniendo claramente presente ese fin, usted puede asegurarse de que lo que haga cualquier día particular no viole los criterios que ha definido como de importancia suprema, y que cada día contribuya de un modo significativo a la visión que usted tiene de su vida como un todo.

Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber adonde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Resulta increíblemente fácil caer en la trampa de la actividad, en el ajetreo de la vida, trabajar cada vez más para trepar por la escalera del éxito, y descubrir finalmente que está apoyada en la pared equivocada. Es posible estar atareado —muy atareado— sin ser muy efectivo.

A menudo las personas se encuentran logrando victorias vacías, éxitos conseguidos a expensas de cosas que súbitamente se comprende que son mucho más valiosas. Personas pertenecientes a todos los trabajos (médicos, académicos, actores, políticos, ejecutivos, atletas y fontaneros) a menudo luchan por lograr ingresos más altos, más reconocimiento o un cierto grado de competencia profesional, sólo para descubrir que su ansiedad por alcanzar la meta les ha privado de cosas que realmente importan y que ya han quedado fuera de sus posibilidades.

Cuan distintas son nuestras vidas cuando sabemos qué es lo verdaderamente importante para nosotros, y, manteniendo ese cuadro en mente, actuamos cada día para ser y hacer lo que en realidad nos interesa. Si la escalera no está apoyada en la pared correcta, cada paso que demos no hará más que acercarnos antes al lugar erróneo. Podemos estar muy atareados, podemos ser muy *eficientes,* pero sólo seremos también verdaderamente *efectivos* cuando empecemos con un fin en mente.

Si se considera con cuidado lo que se quiere que digan de uno en la experiencia del funeral, se encontrará la definición personal del éxito. Tal vez sea muy diferente de la definición que usted creía comprender. Es posible que la fama, el éxito, el dinero o algunas de las otras cosas por las que luchamos ni siquiera formen parte de la pared correcta.

Cuando uno empieza con un fin en mente, alcanza una perspectiva distinta. Al morir un amigo común, un hombre le preguntó a otro: «¿Cuánto dejó?». La respuesta fue: «¡Lo dejó todo!».

## *Todas las cosas se crean dos veces*

El hábito de «empezar con un fin en mente» se basa en el principio de que *todas las cosas se crean dos veces.* Siempre hay primero una creación mental, y luego una creación física.

Pensemos, por ejemplo, en la construcción de un hogar. Uno lo «crea» con todos sus detalles incluso antes de clavar el primer clavo. Trata de tener una imagen clara del tipo de hogar que quiere. Si uno quiere un hogar centrado en la familia, prevé un lugar adecuado para reuniones familiares. Piensa en puertas corredizas y en un jardín para que los chicos jueguen al aire libre. Trabaja con ideas. Se trabaja con la mente hasta llegar a una imagen clara de lo que uno quiere construir.

Después se traza el plano y se elabora el proyecto de construcción. Todo esto antes de trabajar sobre el terreno. En caso contrario, ya en la segunda creación, la creación física, habrá que realizar cambios costosos que pueden duplicar el presupuesto original.

La regla del carpintero es «medir dos veces antes de cortar una». Hay que estar seguro de que el plano, la primera creación, sea realmente lo que uno quiere, que se ha pensado en todo. Después se levanta la casa con ladrillos y cemento. Cotidianamente uno va a la obra y despliega el plano para decidir el trabajo del día. Se empieza con un fin en mente.

Consideremos otro ejemplo, el de una empresa. Si queremos tener éxito, también en este caso corresponde definir con claridad lo que se está tratando de lograr. Uno piensa cuidadosamente en el producto o servicio que quiere proveer, fijándose un objetivo en el mercado, y después organiza todos los elementos (financieros, de investigación y desarrollo, las operaciones, las transacciones, el personal, los medios físicos, etc.) para dar en el blanco. El grado con que uno empiece con un fin en mente determina a menudo si se puede o no crear una empresa de éxito. La mayor parte de los fracasos empresariales comienzan en la primera creación, con problemas tales como la subcapitalización, una mala comprensión del mercado o la falta de un plan.

Lo mismo vale con respecto a la paternidad. Si uno quiere educar hijos responsables, autodisciplinados, debe tener claramente presente ese fin cuando interactúa con ellos día tras día. No debe comportarse con los

niños de un modo que pueda minar su autodisciplina o autoestima.

En grados diversos, las personas aplican este principio en muchas áreas de la vida. Antes de emprender un viaje, fijamos nuestro destino y planificamos la mejor ruta. Antes de hacer un jardín, lo distribuimos mentalmente, o tal vez en un papel. Se escriben los discursos antes de pronunciarlos; se diseña la ropa antes de enhebrar la aguja.

En la medida en que comprendamos el principio de las dos creaciones y aceptemos la responsabilidad de ambas, actuaremos dentro de los límites de nuestro círculo de influencia y lo ampliaremos. En la medida en que no operemos en armonía con este principio y nos hagamos cargo de la primera creación, reduciremos ese círculo.

## *Por designio u omisión*

Todas las cosas se crean dos veces, pero no todas las primeras creaciones responden a designios conscientes. En nuestras vidas personales, si no desarrollamos autoconciencia y no nos hacemos responsables de las primeras creaciones, estamos permitiendo por omisión que otras personas y las circunstancias que están fuera del círculo de influencia den forma a gran parte de nuestra vida. Vivimos reactivamente los guiones que han puesto en nuestras manos la familia, los compañeros, las agendas de otras personas, las presiones de las circunstancias: los guiones de años anteriores, de nuestra educación, de nuestro condicionamiento.

Esos guiones provienen de personas, no de principios. Y surgen de nuestras más profundas vulnerabilidades, de nuestra más profunda dependencia respecto de los demás, y de nuestras necesidades de aceptación y amor, de pertenencia, del sentido de nuestra propia valía, de la sensación de que importamos.

Seamos o no conscientes de ella, la controlemos o no, hay una primera creación en todas las partes de nuestra vida. Somos la segunda creación de nuestro propio designio proactivo, o la segunda creación de las agendas de otras personas, de las circunstancias y de los hábitos del pasado.

Las capacidades exclusivamente humanas de la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral nos permiten examinar las primeras creaciones y hacernos cargo de nuestra primera creación, escribir nuestro propio guión. Dicho de otro modo, el primer hábito dice «Tú eres el creador». El segundo hábito es la primera creación.

## *Liderazgo y administración: las dos creaciones*

El segundo hábito se basa en principios de liderazgo personal, lo que significa que el liderazgo es la primera creación. Liderazgo no es administración. La administración es la segunda creación, que examinaremos en el capítulo sobre el tercer hábito. Pero el liderazgo va primero.

La administración se centra en el límite inferior: ¿cómo puedo hacer mejor ciertas cosas? El liderazgo aborda el límite superior: ¿cuáles son las cosas que quiero realizar? En palabras de Peter Drucker y Warren Bennis, «administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas». La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

Se puede captar rápidamente la importante diferencia que existe entre ambos conceptos pensando en un grupo de productores que se abren camino en la selva con sus machetes. Son los productores, los que resuelven los problemas, los que cortan la maleza y limpian el camino.

Los administradores van detrás de ellos, afilando los machetes, escribiendo manuales de política y procedimientos, llevando adelante programas para el desarrollo muscular, introduciendo tecnologías perfeccionadas y estableciendo hojas de trabajo y programas remunerativos para los macheteros.

El líder es el que trepa al árbol más alto, supervisa toda la situación, y grita: «¡Selva equivocada!».

Pero, ¿cómo suelen responder los ajetreados productores y administradores? «¡Cállate! ¡Estamos avanzando!»

Como individuos, grupos y empresas estamos a menudo tan atareados cortando maleza que ni siquiera nos damos cuenta de que trabajamos en la selva equivocada. Y el cambiante entorno en el que vivimos hace del liderazgo efectivo, hoy más que nunca, un factor crítico de todos los aspectos de la vida independiente e interdependiente.

Tenemos mayor necesidad de una visión, una meta y una brújula (un conjunto de principios o instrucciones), y menos necesidad de un mapa de ruta. Frecuentemente no sabemos cómo será el terreno que tenemos que atravesar, o qué necesitaremos para atravesarlo; mucho dependerá del juicio que formulemos en ese momento. Pero una brújula interna siempre nos indicará la dirección.

La efectividad —y a menudo incluso la supervivencia— no depende sólo del esfuerzo realizado, sino también de que se realice en la selva correcta. Y la metamorfosis que tiene lugar en casi todas las industrias y profesiones requiere liderazgo primero y administración después.

El mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez que muchos de los productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años ahora se han quedado obsoletos. El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta.

Cambios tales como la desregulación de la industria aérea, los costos astronómicos de los servicios sanitarios y la mayor calidad y cantidad de automóviles importados inciden de modo significativo en el ambiente. Si las industrias no controlan el ambiente, sus propios equipos de trabajo y el ejercicio del liderazgo creativo para seguir avanzando en la dirección correcta, ningún tipo de administración experta podrá impedir que fracasen.

Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del Titanic». Ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo. Pero el liderazgo es difícil porque a menudo caemos en Paradigmas de administración.

En la sesión final de un programa anual para la formación de ejecutivos en Seattle, el presidente de una compañía petrolera se me acercó y me dijo: «Stephen, cuando usted señaló la diferencia entre liderazgo y administración en el segundo mes, pensé en mi rol como presidente de esta compañía y comprendí que nunca había ejercido el liderazgo. Estuve enterrado en la administración, bajo la presión de todos los desafíos y detalles de la logística cotidiana. De modo que decidí retirarme de la administración. Puedo conseguir otras personas que se encarguen de ella. Quiero liderar realmente mi organización.

»Fue duro. Sufrí todas las penurias al dejar de tratar muchas de las cuestiones urgentes y apremiantes que tenía frente a mí y que me daban una sensación de éxito inmediato. No obtuve muchas satisfacciones cuando empecé a luchar con los problemas del liderazgo superior, la cultura organizacional, el análisis profundo de los problemas, el aprovechamiento de las nuevas oportunidades. También otros padecieron las penurias del retiro al tener que abandonar un estilo de trabajo cómodo. Echaban de menos mi fácil accesibilidad. Seguían pretendiendo que yo estuviera disponible para ellos, para responder, para ayudarles a resolver cotidianamente sus problemas.

»Pero persistí, absolutamente convencido de que necesitaba ejercer el liderazgo. Y lo hice. Hoy en día nuestra empresa es totalmente distinta. Interactuamos adecuadamente con el ambiente. Hemos duplicado nuestras operaciones y cuadruplicado los beneficios. Estoy en el liderazgo.»

No tengo ninguna duda de que a menudo los padres también están atrapados en el paradigma de la administración, y piensan más en el control, la eficiencia y las reglas que en el avance, el propósito y los sentimientos de la familia.

Y en nuestras vidas personales tenemos una carencia aún mayor de liderazgo. Pretendemos administrar con eficiencia, estableciendo y alcanzando metas, antes de haber clarificado nuestros valores.

## *Reescribir el guión: conviértase en su primer creador*

Como ya hemos dicho, la proactividad se basa en el privilegio humano de la autoconciencia. Los dos privilegios humanos adicionales que nos permiten ampliar nuestra proactividad y ejercer el liderazgo personal en nuestras vidas son las *imaginación* y la *conciencia moral.*

Por medio de la imaginación podemos visualizar los mundos potenciales que hay en nuestro interior. Por medio de la conciencia moral podemos entrar en contacto con leyes o principios universales, con nuestros talentos y formas de contribución particulares, y con las directrices personales con los cuales podremos desarrollarlos más efectivamente. Junto con la autoconciencia, estas dos características humanas nos permiten escribir nuestro propio guión.

Dado que ya vivimos con muchos guiones que nos han transmitido, el proceso de escribir nuestros propios

guiones es en realidad un proceso de reescritura o cambio de paradigma: de cambio de algunos de los paradigmas básicos que ya tenemos. Cuando reconocemos los guiones inefectivos, los paradigmas incorrectos o incompletos que están en nuestro interior, podemos empezar a rescribir proactivamente nuestros guiones.

Creo que una de las descripciones más inspiradoras de ese proceso de reescritura se encuentra en la autobiografía de Anuar el Sadat, el ex presidente de Egipto. Sadat había sido educado en el odio a Israel, inculcado mediante profundos guiones. En una oportunidad dijo por la televisión nacional: «Nunca estrecharé la mano de un israelí mientras ellos ocupen un centímetro del suelo árabe. ¡Nunca, nunca, nunca!». Y multitudes enormes en todo el país corearon: (Nunca, nunca, nunca». Con ese guión reunió la energía y unificó la voluntad de toda la nación.

Aquel guión era muy independiente y nacionalista, y despertó Profundas emociones en el pueblo. Pero era también muy tonto, y, Sadat lo sabía. Aquel guión ignoraba la realidad de la situación, peligrosa y sumamente interdependiente.

De modo que Sadat lo rescribió. Aquél era un proceso que había aprendido de joven, cuando estuvo encerrado en la celda de aislamiento 54 de la Prisión Central de El Cairo, como consecuencia de su participación en una conspiración contra el rey Faruk. Había aprendido a distanciarse respecto de su propia mente y examinarla para ver si los guiones eran adecuados y sensatos. Había aprendido a vaciar su mente, y, por medio de un profundo proceso personal de meditación, trabajar con sus propias escrituras, su propia forma de plegaria, y reescribirse a sí mismo.

Dice en su libro que casi lamentó tener que dejar la celda, porque fue allí donde comprendió que el verdadero éxito es el éxito que se obtiene con uno mismo. No consiste en tener cosas, sino en el autodominio, en la victoria sobre sí.

Durante cierto período de la administración de Nasser, Sadat fue relegado a una posición de relativa insignificancia. Todos creían que estaba espiritualmente acabado, pero no era así. Estaba proyectando en su interior sus propias películas. No lo entendían. Él esperaba su momento.

Cuando ese momento llegó, cuando se convirtió en presidente de Egipto y afrontó la realidad política, reescribió su guión respecto de Israel. Visitó la Knesset en Tel Aviv, e inició uno de los movimientos hacia la paz más renovadores de la historia del mundo, una osada iniciativa que finalmente condujo a los Acuerdos de Camp David.

Sadat supo emplear su autoconciencia, su imaginación y su conciencia moral en el ejercicio del liderazgo personal para cambiar un paradigma esencial y el modo en que veía la situación. Trabajó en el centro de su círculo de influencia. Y a partir de esa reescritura, de ese cambio de paradigma, se generaron cambios de conducta y actitud que afectaron a millones de vidas en el círculo de preocupación.

Al desarrollar nuestra autoconciencia, muchos de nosotros descubrimos guiones inefectivos, hábitos profundamente enraizados y totalmente indignos de nosotros, por completo incongruentes con las cosas que verdaderamente valoramos en la vida. El segundo hábito dice que no es obligatorio vivir siguiendo esos guiones. Tenemos la responsabilidad de utilizar nuestra imaginación y creatividad para escribir otros nuevos, más efectivos, más congruentes con nuestros valores más profundos y con los principios correctos que dan sentido a nuestros valores.

Supongamos, por ejemplo, que soy hipersensible y reacciono irracionalmente ante la conducta de mis hijos. Supongamos que cada vez que empiezan a hacer algo que me parece que es inadecuado, siento de inmediato un nudo en la boca del estómago. Estoy frente a una muralla que tengo que escalar; me preparo para la batalla. Mi objetivo no está en el desarrollo y la comprensión a largo plazo, sino en la conducta inmediata. Trato de ganar la batalla, no la guerra.

Expongo públicamente mis municiones (soy más grande, ocupo una posición de autoridad) y grito o intimido, amenazo o castigo. Y gano. Allí estoy, victorioso, entre los escombros de una relación rota, mientras mis hijos se someten exteriormente e interiormente se rebelan, reprimiendo sentimientos que más tarde surgirán de modo aún peor.

Ahora bien, en el funeral que visualizamos antes, si tuviera que hablar uno de mis hijos, me gustaría que su vida representara una victoria de la enseñanza, el adiestramiento y la disciplina con amor a lo largo de los años, y no que estuviera constituida únicamente por cicatrices de las heridas recibidas en escaramuzas de arreglo transitorio. Querría que su corazón y su mente estuvieran llenos del grato recuerdo de momentos profundos y significativos que hubiéramos pasado juntos. Querría que me recordara como padre amante que compartió las alegrías y las penurias del crecimiento. Querría que pensara en las veces en que se acercó a mí contándome

sus problemas y preocupaciones.

Querría haber escuchado, amado y ayudado. Querría que supiera que no fui perfecto, pero que hice cuanto estuvo a mi alcance. Y que lo amé, tal vez más que nadie en el mundo.

La razón por la cual deseo todo eso es que, en mi más profundo interior, valoro a mis hijos. Los amo, quiero ayudarlos. Valoro mi rol como padre.

Pero no siempre tengo esos valores a la vista. Estoy apresado «en la densa red de las cosas tenues». Lo que más importa está enterrado bajo capas de problemas apremiantes, preocupaciones inmediatas y conductas exteriores. Y el modo en que interactúo cotidianamente con mis hijos tiene poco que ver con mis sentimientos profundos respecto de ellos.

Como soy autoconsciente, como tengo imaginación y conciencia moral, puedo examinar mis valores más profundos, comprender que el guión con el que vivo no está en armonía con esos valores, que mi vida no es el producto de mi propio designio proactivo, sino el resultado de la primera creación que he dejado en manos de las circunstancias y de otras personas. Y puedo cambiar. Puedo vivir a partir de mi imaginación y no de mi memoria. Puedo relacionarme con mi potencial ilimitado en lugar de hacerlo con mi pasado limitador. Puedo convertirme en mi propio primer creador.

Empezar con un fin en mente significa enfocar mi rol como padre, y mis otros roles en la vida, teniendo claros mis valores y mi orientación. Significa ser responsable de mi propia y primera creación, reescribir mis guiones de modo que los paradigmas de los que surgen mi conducta y mis actitudes sean congruentes con mis valores más profundos y estén en armonía con los principios correctos.

También significa empezar cada día teniendo esos valores firmemente presentes. Entonces, cuando aparezcan los problemas, los desafíos, podré tomar mis decisiones basándome en esos valores. Puedo actuar con integridad. No me veo obligado a reaccionar ante las circunstancias, guiado por emociones momentáneas. Puedo ser verdaderamente proactivo, verme impulsado por valores, porque mis valores ya están definidos.

## *Un enunciado de la misión personal*

El modo más efectivo que conozco de empezar con el fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credo personales. Se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y en los valores o principios que dan fundamento al ser y al hacer.

Mi amigo Rolfe Kerr ha expresado como sigue su credo personal:

- Primero el éxito en casa.
- Busca y merece la ayuda divina.
- Nunca te comprometas con la deshonestidad.
- Acuérdate de las otras personas implicadas.
- Escucha a ambas partes antes de juzgar.
- Pide consejo a otros.
- Defiende a los que no están presentes.
- Sé sincero pero terminante.
- Desarrolla una nueva habilidad cada año.
- Planifica hoy el trabajo de mañana.
- Lucha mientras esperas.
- Mantén una actitud positiva.
- Conserva el sentido del humor.
- Sé ordenado en tu persona y en el trabajo.
- No temas a los errores; teme sólo la ausencia de respuesta creativa, constructiva y correctiva a esos errores.
- Facilita el éxito de tus subordinados.
- Escucha el doble de lo que hables.

? Concentra todas tus habilidades y todos tus esfuerzos en la tarea que tienes entre manos, sin preocuparte por tu próximo empleo o tu próxima promoción.

Al enunciado de la misión personal se le puede denominar «constitución personal». Lo mismo que la Constitución de los Estados Unidos, en lo fundamental nunca cambia. A lo largo de doscientos años, han existido sólo veintiséis enmiendas, diez de las cuales estaban ya en la Declaración de Derechos.

La Constitución de los Estados Unidos es la norma con respecto a la cual se evalúan todas las leyes del país. Es el documento que el presidente jura defender y respaldar. Establece el criterio para que a una persona se le conceda o no la ciudadanía. Es el cimiento y el punto de referencia que permite al pueblo sobrellevar traumas importantes como la Guerra de Secesión, Vietnam o el Watergate. Es la norma escrita, el criterio clave con referencia al cual todo se evalúa o dirige.

La Constitución ha perdurado y cumple hasta el día de hoy con su función vital porque se basa en principios correctos, en las verdades evidentes por sí mismas contenidas en la Declaración de la Independencia. Esos principios le otorgan una fuerza intemporal, incluso en medio de la ambigüedad y el cambio sociales. «Nuestra peculiar seguridad —dijo Thomas Jefferson— reside en la posesión de una Constitución escrita.»

En el nivel del individuo, un enunciado de la misión personal bagado en principios correctos representa el mismo tipo de norma. Se convierte en una constitución personal, en una base para tomar las decisiones importantes acerca de la orientación de la vida, y también las decisiones cotidianas en medio de las circunstancias y emociones que nos afectan. Otorga a los individuos la misma fuerza intemporal en medio del cambio.

Las personas no pueden vivir en el cambio si en su interior no persiste un núcleo invariable. La clave de la capacidad para cambiar es una idea constante de lo que uno es, de lo que persigue y de lo que valora.

Con un enunciado de la misión, podemos fluir al ritmo del cambio. No necesitamos preconcepciones o prejuicios. No necesitarnos calcularlo todo en la vida, estereotipar o clasificar todo y a todos para modelar la realidad.

Nuestro ambiente personal también está cambiando a ritmo acelerado. Ese cambio rápido es un clavo ardiendo en las manos de muchas personas que sienten que no pueden manejarlo, que no pueden afrontar con éxito la vida. Se vuelven reactivas y en lo esencial se rinden, confiando en que las cosas que les sucedan habrán de ser buenas.

Pero esto no tiene por qué ser así. En los campos de concentración de los nazis donde Víctor Frankl aprendió el principio de la proactividad, también aprendió la importancia de que la vida tenga finalidad y significado. La esencia de la «logoterapia», la filosofía que más tarde desarrolló y enseñó, dice que muchas de las denominadas enfermedades mentales y emocionales son en realidad síntomas de una sensación subyacente de falta de significado, o vacuidad. La logoterapia elimina esa vacuidad ayudando al individuo a detectar su significado único, su misión en la vida.

Cuando se ha adquirido ese sentido de misión, se posee la esencia de la propia proactividad. Estamos en posesión de los valores que dirigen nuestra vida, de la dirección básica en virtud de la cual establecemos nuestras metas a corto y largo plazo. Contamos con el poder de una constitución escrita basada en principios correctos, que permite evaluar efectivamente todas las decisiones concernientes al uso más efectivo del tiempo, del propio talento y energía.

## *En el centro*

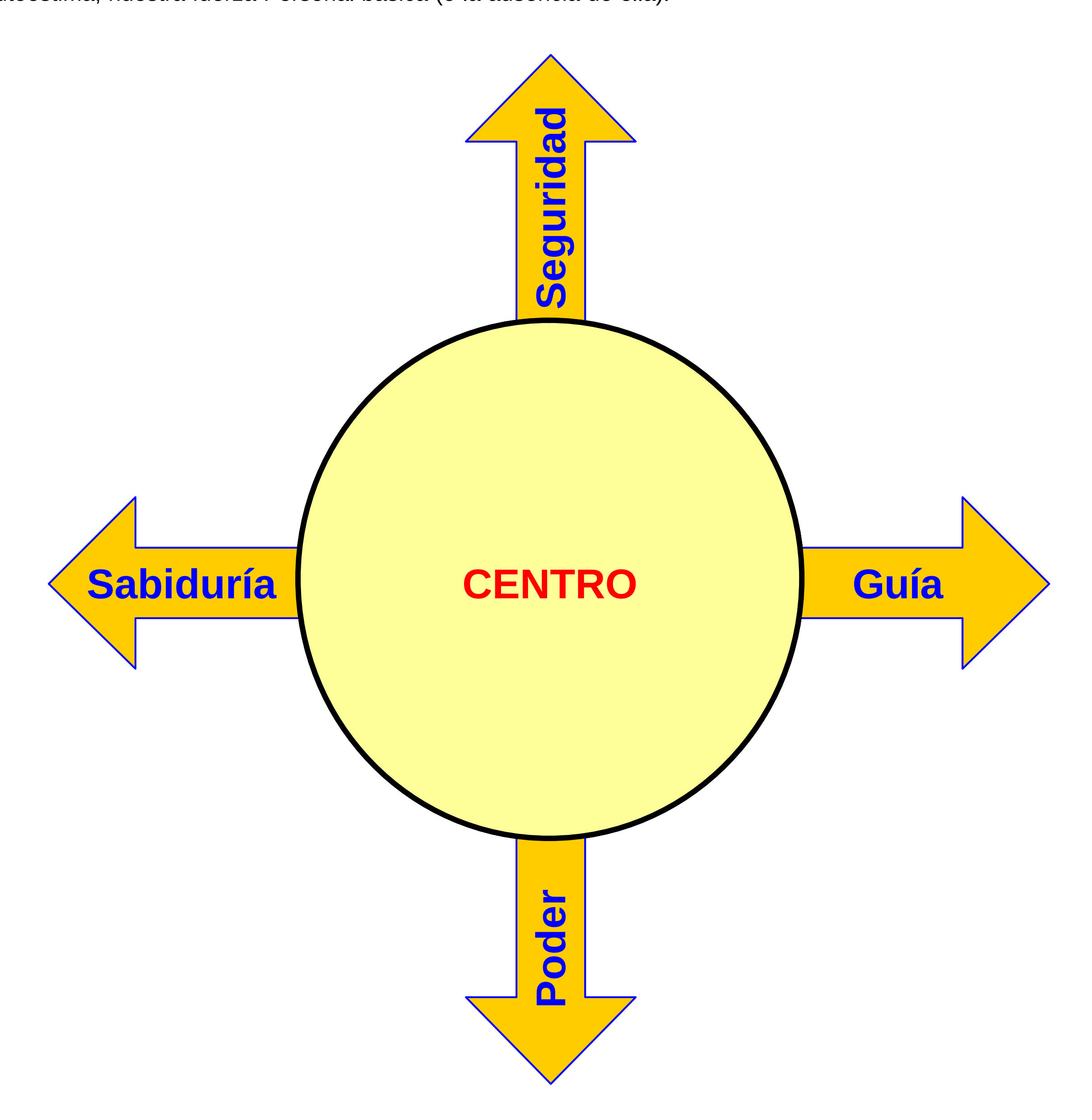
Para escribir un enunciado de la misión personal tenemos que empezar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, ese centro compuesto por nuestros paradigmas más básicos, la lente a través de la cual vemos el mundo.

Es allí donde tomamos contacto con nuestra visión y nuestros valores. Allí aplicamos nuestra capacidad de autoconciencia para examinar nuestros mapas y, si valoramos los principios correctos, asegurarnos de que esos mapas describan con exactitud el territorio, de que nuestros paradigmas se basen en principios y en la realidad. Es allí donde usamos nuestra capacidad de autoconciencia como una brújula que nos ayuda a detectar nuestros talentos singulares y nuestras propias áreas de contribución. Allí empleamos nuestra capacidad para imaginar, con el objeto de crear mentalmente el fin que deseamos, otorgar una dirección y finalidad a nuestros inicios, y proporcionar el contenido de una constitución escrita personal.

Es también allí donde nuestros esfuerzos concentrados logran los mayores resultados. Cuando trabajamos en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, lo ampliamos. Éste es el trabajo CP de mayor peso, que influye significativamente en la efectividad de todos los aspectos de nuestras vidas.

Lo que haya en el centro de nuestra vida será nuestra fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder.

La *seguridad* representa nuestro sentido de la valía, nuestra identidad, nuestra base emocional, nuestra autoestima, nuestra fuerza Personal básica (o la ausencia de ella).




Por *guía* se entiende la fuente de dirección en la vida. Circunscritos por nuestro mapa (nuestro marco de referencia interno que nos interpreta lo que sucede afuera) están las normas, principios o criterios implícitos que día tras día gobiernan nuestras decisiones y acciones.

La *sabiduría* es nuestra perspectiva de la vida, nuestro sentido del equilibrio, nuestra comprensión del modo en que se aplican los diversos principios y partes, y de las relaciones que establecen entre sí. Abarca el juicio, el discernimiento, la comprensión. Es una Gestalt o unidad, un todo integrado.

El *poder* es la capacidad o facultad de actuar, la fuerza y potencia para realizar algo. Es la energía vital para elegir y decidir. Incluye también la capacidad para superar hábitos profundamente enraizados y cultivar

otros superiores, más efectivos.

Esos cuatro factores (seguridad, guía, sabiduría y poder) son interdependientes. La seguridad y la guía clara otorgan verdadera sabiduría, y la sabiduría se convierte en la chispa o el catalizador que libera y dirige el poder. Cuando esos cuatro factores están presentes juntos, armonizándose y vivificándose entre sí, dan origen a la gran fuerza de una personalidad noble, un carácter equilibrado, un indivi duo hermosamente integrado.

Estos factores de sustentación también subyacen en todas las otras dimensiones de la vida. Y en ningún caso se trata de cuestiones excluyentes. La medida en que se haya desarrollado cada uno de ellos puede esquematizarse de algún modo en un *continuum* muy semejante al *continuum* de la madurez que hemos descrito antes. En el límite inferior, los cuatro factores son débiles. Básicamente dependemos de las circunstancias o de otras personas; cosas sobre las que no tenemos ningún control directo. En el límite superior el control es nuestro. Tenemos una fuerza independiente y la base para relaciones ricas e interdependientes.

Nuestra *seguridad* está en algún punto del *continuum* entre la inseguridad extrema (donde nuestra vida se ve azotada por todas las fuerzas volubles que actúan sobre ella) y un sentido profundo de la valía intrínseca y la seguridad personal, en el otro extremo. La *guía* varía a lo largo del *continuum* entre la dependencia del espejo social u otras fuentes fluctuantes e inestables, en un extremo, y la fuerte dirección interior en el otro. La *sabiduría* cae en algún punto existente entre un mapa por completo inexacto en el que todo aparece distorsionado y nada armoniza, por un lado, y por el otro un mapa de la vida completo y exacto en el que todas las partes y principios están adecuadamente relacionados entre sí. Al *poder* que uno tiene le corresponde un punto entre la inmovilización o la condición de marioneta movida por algún otro, y la alta proactividad, la capacidad de actuar en concordancia con los propios valores, sin «ser actuado» por otras personas y por las circunstancias.

La situación de esos factores en sus respectivos *continuum,* el grado resultante de su integración, armonía y equilibrio, y su efecto positivo en cada aspecto de nuestra vida, están en función de nuestro centro, de los paradigmas básicos que se encuentran en nuestro núcleo.

## Centros alternativos

Todos tenemos un centro, aunque por lo general no lo reconozcamos como tal. Tampoco reconocemos sus efectos omnímodos que inciden en todos los aspectos de nuestras vidas.

Examinemos brevemente varios centros o paradigmas nucleares típicos para comprender mejor cómo afecta a estas cuatro dimensiones fundamentales y, en última instancia, al flujo vital que emana de ellas.

*Centrarse en el cónyuge.* El matrimonio puede ser la relación humana más íntima, la más duradera, la que más desarrollo genera. Podría parecer natural y muy adecuado centrarse en la esposa o el es poso.

Pero de la experiencia y la observación surge una realidad diferente. A lo largo de los años, he trabajado con muchos matrimonios con problemas, encontrando un hilo conductor común en casi todas esas relaciones centradas en el cónyuge. Ese hilo es la fuerte dependencia emocional.

Si nuestro sentimiento de valía emocional proviene primordialmente de nuestro matrimonio, nos volvemos altamente dependientes de esa relación. Somos vulnerables a los estados de ánimo y los sentimientos, la conducta y el tratamiento que nos da nuestro cónyuge, 0 a cualquier hecho exterior con el que pueda tropezar el matrimonio: un nuevo hijo, los parientes políticos, los reveses económicos, los éxitos sociales, etcétera.

Cuando en el matrimonio se acrecientan las responsabilidades v 1 aparecen las tensiones, nos inclinamos a volver a los guiones que nos inculcaron durante nuestro crecimiento. Pero lo mismo hace nuestro cónyuge. Ahora bien, esos antiguos guiones de los dos miembros de la pareja no suelen ser idénticos. Emergen a la superficie modos diferentes de abordar las cuestiones económicas, la disciplina de lOs hijos, los parientes. Cuando esas tendencias profundas se combinan en el matrimonio con la dependencia emocional, la relación centrada en el cónyuge revela toda su vulnerabilidad.

Si dependemos de la persona con la que estamos en conflicto, necesidad y conflicto quedan unidos. Desmesuradas reacciones de amor-odio, inclinación a la lucha o la evasión, el repliegue, la agresividad, la amargura, el resentimiento y la fría competencia son algunos de los resultados habituales. Cuando aparecen tendemos a retroceder a inclinaciones y hábitos aún más antiguos, en un esfuerzo por justificar y defender nuestra propia conducta y atacar la de nuestro cónyuge.

Inevitablemente, al sentirnos demasiado vulnerables, necesitamos protegernos de las nuevas heridas. De

modo que recurrimos al sarcasmo, al humor hiriente, a la crítica, a todo lo que nos evite sacar a la luz nuestra ternura interior. Cada parte tiende a esperar que la otra tome la iniciativa en el amor, sólo para sentirse defraudada pero también confirmada en la justicia de las acusaciones que hace.

En relaciones de este tipo, cuando todo parece ir bien no hay más que una falsa seguridad. Actúan como guía las emociones del momento. La sabiduría y el poder se pierden en las interacciones negativas contra dependientes.

*Centrarse en la familia.* Otro centro común es la familia. También esto parece ser natural y adecuado. Como área de dedicación y compromiso profundos, proporciona grandes oportunidades para relaciones intensas, para amar, compartir, para mucho de lo que hace que la vida sea digna de vivirse. Pero como centro, paradójicamente, destruye los mismos elementos necesarios para el éxito familiar.

Las personas centradas en la familia obtienen su sentido de la seguridad o la valía personal de la tradición, cultura y reputación familiares. De tal modo, se vuelven vulnerables a cualquier cambio de esa tradición o cultura y a cualquier influencia que afecte a esa reputación.

Los padres centrados en la familia no tienen la libertad emocional ni el poder de educar a sus hijos pensando en su verdadero bienestar. Si extraen su seguridad de la familia, su necesidad de caer bien a los niños y de que les admiren puede supeditar el compromiso a largo plazo con el crecimiento y el desarrollo de los hijos. O tal se centren en la conducta adecuada y correcta del momento. Toda conducta que consideren impropia amenazará su seguridad. Se trastornan, guiados por emociones circunstanciales, y reaccionan espontáneamente a las preocupaciones inmediatas, sin pensar en el crecimiento y el desarrollo a largo plazo de los jóvenes. Tal vez griten o vociferen. Puede que se excedan, imponiendo castigos como consecuencia de su mal genio. Tienden a condicionar el amor a sus hijos, con lo cual los hacen emocionalmente dependientes o contra dependientes y rebeldes.

*Centrarse en el dinero.* Otro centro lógico y extremadamente común de la vida de la gente es el hecho de ganar dinero. La seguridad económica es fundamental para las oportunidades de alcanzar logros importantes en cualquiera otra dimensión. En una jerarquía o *continuum* de necesidades, la supervivencia o la seguridad físicas aparecen en primer lugar. Mientras esas necesidades básicas no están satisfechas (por lo menos en grado mínimo), las otras necesidades ni siquiera se activarán.

La mayoría de nosotros tenemos preocupaciones económicas. Muchas fuerzas de la cultura global pueden actuar y actúan sobre nuestra situación económica, causando o amenazando con causar el desgarro de experimentar una preocupación e inquietud que no siempre emergen a la conciencia.

A veces se dan razones aparentemente nobles para justificar la avidez de ganar dinero, como por ejemplo el deseo de cuidar de la propia familia. Y esas razones son importantes. Pero cuando uno se centra únicamente en acumular dinero, anula sus propios esfuerzos.

Consideremos de nuevo los cuatro factores que sustentan la vida (seguridad, guía, sabiduría y poder). Supongamos que baso gran par-e de mi seguridad en mi empleo, mis ingresos o mi patrimonio, Puesto que son muchos los factores que afectan a esas bases económicas, me siento ansioso y molesto, autoprotector y a la defensiva, Cuando mi sentido del mérito personal proviene de mi patrimonio soy vulnerable a todo lo que pueda afectar a ese patrimonio. Pero el dinero y el trabajo por sí solos no proporcionan sabiduría ni guía, y sólo un grado limitado de poder y seguridad. Bastará una crisis en mi vida o en la vida de un ser querido, para hacerme comprender las limitaciones de centrarse en el dinero.

Las personas centradas en el dinero suelen dejar a un lado a la familia o a otras prioridades, dando por sentado que todos comprenderán que los requerimientos económicos ocupan el primer lugar. Conozco a un padre que se estaba yendo con sus hijos al circo cuando lo llamaron por teléfono desde el trabajo para que fuera. Se negó. Cuando la esposa le sugirió que tal vez debía ir, respondió: «Puedo trabajar mañana, pero las oportunidades de salir con mis hijos son únicas». Durante el resto de sus vidas, los hijos recordaron ese pequeño acto de preferencia por ellos no sólo como lección grabada en sus mentes sino también como una expresión de amor en sus corazones.

*Centrarse en el trabajo.* Una persona centrada en el trabajo puede convertirse en adicta y obsesiva, y forzarse a una producción salvaje sacrificando su salud, sus relaciones y otras importantes áreas de la vida. Su identidad fundamental proviene de su trabajo: «Soy médico», «Soy escritor», «Soy actor».

Como su identidad y su sentimiento de la propia valía se nutren del trabajo, su seguridad será vulnerable a

todo lo que le impida continuar en él. Su guía está en función de los requerimientos del trabajo. Su sabiduría y su poder se concentran en las áreas limitadas de su trabajo, dejándolo inefectivo en otras áreas de la vida.

*Centrarse en las posesiones.* Las posesiones son para muchas personas una fuerza impulsora (no sólo las posesiones tangibles, materiales, tales como la ropa de moda, casas, coches, barcos, joyas, sino también las posesiones intangibles de la fama, la gloria, la posición social). La mayoría de nosotros tenemos conciencia, por propia experiencia, de lo poco satisfactorio que es ese centro, simplemente porque puede desvanecerse rápidamente y sufrir la influencia de innumerables fuerzas.

Si mi sentido de la seguridad reside en mi reputación o en las cosas que poseo, correré constantemente el riesgo y sufriré la amenaza de perder esos bienes, de que me los roben o se devalúen. Ante alguien de mayor patrimonio, fama o *status,* me sentiré inferior. Ante alguien de patrimonio, fama o *status* menores, me sentiré superior. El sentido de mi propia valía fluctúa constantemente. Carezco de todo sentido de la constancia, de la autoconfianza o de la personalidad. Constantemente trato de proteger y asegurar mis bienes, propiedades, seguridades, mi posición o mi reputación. Todos hemos tenido noticias de personas que se han suicidado después de perder su fortuna en la bolsa, o su fama en un revés político.

*Centrarse en el placer.* Otro centro común estrechamente asociado con las posesiones es el de la diversión y el placer. En nuestro mundo, la gratificación instantánea es algo muy publicitado y que está a nuestro alcance. La televisión y el cine son influencias importantes que acrecientan las expectativas de la gente; presentan de modo gráfico lo que otras personas tienen y pueden hacer mientras viven una vida fácil y «divertida».

Se describe gráficamente el esplendor de los estilos de vida centrados en el placer, es cierto, pero los resultados naturales de esos estilos de vida (los efectos en el interior de la persona, en la productividad y en las relaciones) casi nunca se presentan con fidelidad.

El placer inocente en grado moderado relaja el cuerpo y la mente, y promueve las relaciones familiares y de otro tipo. Pero el placer por sí mismo no ofrece ninguna satisfacción profunda o duradera, ni ningún sentido de la realización. La persona centrada en el placer, que siempre acaba aburriéndose con cada uno de los sucesivos niveles de «diversión», constantemente reclama más y más. De modo que el nuevo placer tiene que ser mayor y mejor, más excitante, con una «cima» más alta. Una persona en ese estado se vuelve casi enteramente narcisista, e interpreta toda su vida en los términos del placer que le proporciona aquí y ahora.

Demasiadas vacaciones que son demasiado largas, demasiado cine, demasiada televisión, demasiado tiempo invertido en los juegos electrónicos, demasiado ocio indisciplinado en el cual el individuo elige continuamente el camino del menor esfuerzo, son cosas Que erosionan gradualmente una vida. De ese modo, las capacidades de la persona permanecen adormecidas, el talento no se desarrolla, la mente y el espíritu se aletargan y el corazón sufre insatisfecho. ¿Dónde están la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder? En el exremo inferior del *continuum,* en el placer de un instante fugitivo.

Malcolm Muggeridge ha escrito «A Twentieth-Century Testimony»:

> Cuando recuerdo mi vida (cosa que a veces hago) lo que me sorprende con más fuerza es que lo que en su momento parecía significativo y seductor, ahora parece sumamente fútil y absurdo. Por ejemplo, el éxito en sus diversas formas; el ser conocido y elogiado; los placeres ostensibles, como el de ganar dinero o seducir mujeres, o viajar, moviéndose por el mundo de aquí para allá y de arriba abajo como Satán, explicando y experimentando todo lo que la feria de las vanidades tiene para ofrecer.
>
> Vistos retrospectivamente, todos estos ejercicios de autosatisfacción parecen pura fantasía, lo que Pascal llamaba «lamer la tierra».

*Centrarse en amigos o enemigos.* En particular los jóvenes, pero no sólo ellos, tienden a centrarse en los amigos. La aceptación y la pertenencia a un grupo de iguales pueden tener una importancia casi suprema. El espejo social, distorsionado y cambiante, pasa a ser la fuente de los cuatro factores que sustentan la vida, creándose entonces un alto grado de dependencia respecto de los fluctuantes estados de ánimo, sentimientos, actitudes y conductas de los otros.

La amistad puede también centrarse exclusivamente en una sola persona de una manera comparable a algunas dimensiones del matrimonio, generando dependencia emocional respecto de un individuo, una espiral ascendente de necesidad/conflicto, y las interacciones negativas resultantes.

¿Y qué decir cuando es un *enemigo* el situado en el centro de la propia vida? La mayoría de las personas

nunca piensan en ello, y probablemente ninguna lo hace conscientemente. Sin embargo, es muy común que la gente se centre en un enemigo, en particular cuando existe una interacción frecuente entre quienes se encuentran en un conflicto real. Cuando alguien siente que ha sido injustamente tratado por una persona emocional o socialmente significativa, es muy fácil que se obsesione con esa injusticia y convierta a la otra persona en el centro de su vida. En lugar de conducir proactivamente su existencia, la persona centrada en el enemigo reacciona con contradependencia a la conducta y las actitudes de un enemigo percibido.

Un amigo mío que daba clases en una universidad se sentía muy aturdido a causa de las impertinencias de cierto administrador con el que mantenía una relación negativa. Se permitía pensar constantemente en aquel hombre hasta que se convirtió en una obsesión. Le preocupaba tanto que ello influyó en la calidad de sus relaciones con la familia con su Iglesia y con sus compañeros de trabajo. Por fin llegó a la conclusión de que tenía que dejar la universidad y aceptar un puesto docente en alguna otra parte.

Le pregunté entonces:

- ¿Preferirías realmente enseñar en esa universidad, si ese hombre no estuviera allí?

- Sí —contestó—. Pero mientras él esté allí, quedarme sería una acción destructiva en todos los aspectos de mi vida. Tengo que irme.

— ¿Por qué has convertido a ese administrador en el centro de tu vida?

La nueva pregunta le sorprendió. Negó el hecho. Pero yo le señalé que estaba permitiendo que un individuo y sus impertinencias distorsionaran todo el mapa de su vida, socavaran su fe y la calidad de sus relaciones con sus seres queridos.

Finalmente admitió que aquel individuo había ejercido ese efecto en él, pero sin aceptar que se trataba de una elección propia. Atribuyó al administrador la responsabilidad de la situación conflictiva. Declaró que él mismo no era el responsable.

Mientras hablábamos, poco a poco fue comprendiendo que sin duda el responsable era él, pero que, como no controlaba bien esa responsabilidad, se estaba convirtiendo en un irresponsable.

Muchas personas divorciadas caen en una pauta semejante. Todavía las consume la ira y la amargura, y la ansiedad por justificarse con respecto al ex cónyuge. En un sentido negativo, todavía están psicológicamente casadas; cada una de ellas necesita de los defectos de su ex pareja para justificar sus acusaciones.

Muchos «niños grandes» atraviesan la vida odiando secreta o abiertamente a sus padres. Los culpan por su comportamiento pasado, su desatención o favoritismo, y centran su vida adulta en ese odio, siguiendo las estipulaciones del guión reactivo y justificador que lo acompaña.

El individuo centrado en amigos o enemigos no tiene una seguridad intrínseca. Su sentimiento de los propios méritos es volátil, está en función de los estados emocionales o de la conducta de otras personas. La guía proviene del modo en que percibe que responderán los otros, y la sabiduría está limitada por la óptica social o por una Paranoia centrada en el enemigo. El individuo no tiene ningún poder. Otras personas manejan los hilos.

*Centrarse en la Iglesia.* Creo que toda persona seriamente prometida con una Iglesia reconocerá que la asistencia a las reuniones no es sinónimo de espiritualidad personal. Hay quienes se obsesionan tanto con el culto y los proyectos de la Iglesia que pierden sensibilidad ante las apremiantes necesidades humanas que los rodean, con lo cual contradicen los preceptos mismos que creen profesar profundamente. Otros acuden a la iglesia con menos frecuencia, o no van en absoluto, pero sus actitudes y conducta reflejan una concentración más genuina en los principios básicos de la ética judeo-cristiana.

He participado durante toda mi vida en grupos de servicios comunitarios y relacionados con iglesias, y sé que acudir a la iglesia no necesariamente significa que se vivan los principios que se enseñan en esas reuniones. Se puede ser miembro activo de una Iglesia, pero inactivo en la práctica de su evangelio.

En la vida centrada en la Iglesia, la imagen o apariencia puede pasar a ser la consideración dominante en la persona, lo cual conduce a una hipocresía que socava la seguridad personal y el merecimiento intrínseco. La guía proviene de una conciencia moral social, y la persona centrada en la Iglesia tiende a etiquetar artificialmente a los otros como «activos», «inactivos», «liberales», «ortodoxos» o «conservadores».

Como la Iglesia es una organización formal constituida por políticas, programas, prácticas y personas, por sí misma no puede otorgar a nadie una seguridad o unos sentimientos de valía intrínsecos profundos y permanentes. Vivir en concordancia con los principios que se enseñan en la Iglesia sí puede hacerlo, pero la organización por sí sola, no.

Tampoco puede la Iglesia proporcionar una guía constante. Las personas centradas en la Iglesia suelen tender a vivir en compartimientos, actuando, pensando y sintiendo de cierto modo el domingo, y de modos totalmente distintos el resto de la semana. Esa falta de totalidad, unidad o integridad constituye una amenaza adicional a la seguridad, que crea la necesidad de una mayor etiquetación y auto-justificación.

Cuando se ve la Iglesia como un fin y no como un medio, quedan minados la sabiduría y el sentido del equilibrio. Aunque la Iglesia pretende impartir enseñanzas sobre la fuente del poder, no pretende ser ese poder en sí mismo. Sostiene que es un vehículo través del cual el poder divino puede canalizarse en la naturaleza del hombre.

*Centrarse en uno mismo.* Tal vez el centro más común en nuestros días sea la propia persona. La forma más obvia es el *egoísmo,* aunque viola los valores declarados de la mayoría de nosotros. Pero si consideramos estrechamente muchos de los enfoques populares del desarrollo y la autorrealización, a menudo encontramos en su núcleo la concentración en uno mismo.

En el limitado centro de uno mismo hay poca seguridad, guía, sabiduría o poder. Lo mismo que el Mar Muerto en Palestina, acepta pero nunca da. Estanca.

Por otro lado, si se presta atención al desarrollo del propio ser dentro de la perspectiva más amplia del perfeccionamiento de la capacidad para servir, producir y realizar contribuciones de modo significativo, entonces se establece un contexto para el fortalecimiento espectacular de los cuatro factores que sustentan la vida.

Éstos son algunos de los centros más comunes a partir de los cuales la gente enfoca la vida. Suele ser mucho más fácil reconocer el centro en la vida de otro que verlo en la propia. El lector probablemente conozca a alguien para quien lo más importante sea ganar dinero. Probablemente conocerá a alguien que dedique su energía a justificar su posición en una relación negativa en curso. Si se presta atención, detrás de las conductas puede verse el centro que las crea.

## *Identificando su propio centro*

Pero, ¿dónde se sitúa usted? ¿Qué hay en el centro de su propia vida? A veces no es fácil darse cuenta.

Quizás el mejor modo de identificar su propio centro consista en examinar atentamente los factores que sustentan su vida. Si usted Puede identificarse con una o más de las descripciones que siguen, estará en condiciones de seguirla hasta el centro del que fluye, un centro que puede estar limitando su efectividad personal.

Lo más frecuente es que el centro real de una persona represente alguna combinación de estos y/u otros centros posibles. La mayor Parte de los individuos son en gran medida el resultado de una variedad de influencias que inciden en sus vidas. Según sean las condiciones externas o internas, un centro en particular puede activarse hasta que queden satisfechas las necesidades subyacentes. Entonces otro centro se convierte en la fuerza emergente.

Cuando una persona fluctúa de un centro a otro, el relativismo resultante es como avanzar en la vida subiendo y bajando por una montaña rusa. En un momento se está alto, en el momento siguiente bajo, y uno hace esfuerzos por compensar una debilidad sacando fuerzas de otra debilidad. No hay ninguna dirección consistente, ninguna sabiduría persistente, ninguna fuente constante de poder, ni ningún sentido del valor y la identidad personal, intrínseco.

Desde luego, lo ideal es crear un centro claro del que pueda obtenerse sistemáticamente un alto grado de seguridad, guía, sabiduría y poder, que haga posible la proactividad y dé congruencia y armonía a todos los aspectos de la vida.

| Centro | Seguridad | Guía | Sabiduría | Poder |
|---|---|---|---|---|
| Si usted está.... *Centrado en su cónyuge* | ? Sus sentimientos de seguridad se basan en el modo en que lo trata su cónyuge | ? Su dirección proviene de sus propias necesidades y carencias y las de su cónyuge | ? Su perspectiva de vida enfoca las cosas que pueden influir positiva o negativamente en su cónyuge o en su relación | ? Su poder para actuar está limitado por sus defectos y los de su cónyuge |
| | ? Usted es sumamente vulnerable a los estados de ánimo y a los sentimientos de su cónyuge | ? Su criterio para la toma de decisiones se limita a lo que usted piensa que es mejor para su matrimonio o su pareja | | |
| | ? Cuando su cónyuge no está de acuerdo con usted o no satisface sus espectativas, su profunda desepción da por resultado un repliegue o un conflicto | | | |
| | ? Todo lo que la relación encuentra en el camino se percibe como una amenaza | | | |
| Si usted está.... *Centrado en la familia* | ? Su seguridad se funda en la aceptaciónde su familia y en satisfacer las expectativas familiares | ? Los guiones familiares son su fuente de actitudes y actitudes correctas | ? Usted interpreta toda la vida en los términos de su familia; como consecuencia, su comprensión es parcial y genera un narcisismo familiar | ? Sus acciones se limitan a los modelos y tradiciones familiares |
| | ? su sentido de seguridad personal es tan volátil como la familia | ? Su criterio para la toma de decisiones es lo que es bueno para la familia | | |
| | ? El sentimiento de su propia valía se basa en la reputación de su familia | | | |
| Si usted está.... *Centrado en el dinero* | ? Su valía personal está determinada por su patrimonio | ? El beneficio económico es su criterio para la toma de decisiones | ? Usted ve y comprende la vida a través de su interés por ganar diner; su juicio carece de equilibrio | ? Usted no puede ir más allá de lo que puede realizar con su dineroy su visión es limitada |
| | ? Usted es vulnerable a todo lo que amenaza su seguridad económica | | | |
| Si usted está.... *Centrado en el trabajo* | ? Usted tiende a definirse por su rol laboral | ? Usted basa sus decisiones en las necesidades y expectativas de su trabajo | ? Usted tiende limitarse a su rol laboral | Sus acciones están limitadas por modelos de roles laborales, por las oportunidades ocupacionales, las imposiciones organizacionales, las percepciones de su jefe y su posible incapacidad en algún momento de su vida para realizar un trabajo en particular |
| | ? Sólo se siente cómodo cuando está trabajando | | ? Su trabajo es su vida | |

| Centro | Seguridad | Guía | Sabiduría | Poder |
|---|---|---|---|---|
| Si usted está…. *Centrado en sus posesiones* | ? Su seguridad se basa en su reputación , en su *status* social, en las cosas tangibles que posee | ? Usted basa sus decisiones en lo que protegerá, aumentará o pondrá más de manifiesto sus posesiones | ? Usted ve el mundo en término de relaciones comparativas de orden esonómico y social | ? Usted funciona dentro de los límites de lo que puede comprar o de la posición social que puede lograr |
| | ? Usted tiende a comparar lo que tiene con lo que tienen otros | | | |
| Si usted está…. *Centrado en el Placer* | ? Usted se siente seguro sólo cuando está en la «cima», del placer | ? Usted basa sus decisiones en lo que le proporcionará mayor placer | ? Usted ve el mundo en términos de lo que obtiene de él | ? Su poder es casi inexistente |
| | ? Su seguridad es breve, le entontece y depende del ambiente | | | |
| Si usted está…. *Centrado en los amigos* | ? Su seguridad está en función del espejo social | ? Su criterio para tomar desiciones es «¿Qué pensarán ellos?» | ? Usted ve al mundo a través de una óptica social | ? Usted está limitado por su zona de confort social |
| | ? Usted demende muchísimo de las opiniones de los otros | ? Es muy fácil que usted se sienta amenazado | | ? Sus acciones son tan volubles como sus opiniones |
| Si usted está…. *Centrado en los enemigos* | ? Su seguridad es volátil; de basa en los movimientos de su enemigo | ? Usted se guía en términos de contradependencia por las acciones de su enemigo | ? Su juicio es estrecho y distorcionado | ? El Pequeño poder del que usted dispone proviene de la cólera, la envidia, el resentimiento y la venganza ( energía negativa que consume y destruye). Le queda muy poca energía de otro tipo |
| | ? Usted está siempre preguntándose qué es lo que está tramando el otro | ? Usted toma sus desiciones basándose en lo que pueda hacer daño a su enemigo | ? Usted es autoprotector hiperreactivo y a menudo paranoico | |
| | ? Usted busca justificación y ratificación entre quienes tienen opiniones análogas a las suyas | | | |
| Si usted está…. *Centrado en la Iglesia* | ? Su seguridad se basa en la actividad de la Iglesia y la estima que le tienen las personas con autoridad e influencia en la Iglesia | ? Usted se guía por el modo en que los demás evalúan sus acciones en el contextyo de las enseñanzas y expectativas de la Iglesia | ? usted ve el mundo en términos de «creyentes» y «no creyentes» «feligreses» y «no feligreses» | ? El poder pecibido proviene de su posición o rol en la Iglesia |
| | ? Usted encuentra seguridad e identidad en etiquetas y comparaciones religiosas | | | |

| Centro | Seguridad | Guía | Sabiduría | Poder |
|---|---|---|---|---|
| Si usted está.... *Centrado en sí mismo* | ? Su seguridad cambia constantemente | ? Sus criterios para juzgar son: «Si es agradable...» «Lo que yo quiero es...» «Lo que necesito es...» «Qué tiene eso que pueda gustarme...» | ? Usted ve el mundo según la forma en que le afectan las decisiones, acontecimientos o circunstancias | ? Su capacidad para actuar se limita a sus propios recursos, sin los beneficios de la interdependencia |
| Si usted está.... *Centrado en Principios* | ? Su seguridad se basa en principios correctos que no cambian, sean cuales fueren las condiciones o circunstancias externas | ? Usted se guía por una brújula que le permita ver adónde quiere ir y cómo se llega allí | ? Su juicio abarca un amplio espectro de consecuencias a largo plazo y refleja un equilibrio sabio y una convicción serena | ? Su poder sólo está limitado por su comprensión y observación de las leyes naturales y los principios correctos |
| | ? Usted sabe que los verdaderos principios pueden ensayarse repetidamente en su propia vida, a través de sus propias experiencias | ? Usted utiliza datos precisos que hacen posible decisiones practicables y significativas | Usted ve las cosas de modo diferente, y no piensa ni actúa igual que todo el mundo en gran medida reactivo | Usted se convierte en un individuo autoconvincente, inteligente, proactivo, considerablemente libre respecto a las actitudes, conductas o acciones de los otros |
| | ? Como medida del autoperfeccionamiento, los principios correctos funcionan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza | ? Usted se distancia de las situaciones, emociones y circunstancias de la vida, y observa el todo equilibrado. Sus decisiones y acciones relejan consideraciones e implicaciones a corto y largo plazo | ? Usted ve el mundo a través de un paradigma fundamental para una vida efectiva y previsora | ? Su capacidad para actuar va más allá de sus propios recursos y alienta niveles altamente desarrollados de interdependencia personal |
| | ? Los principios correctos le ayudan a comprender su propio desarrollo, dotándolo de la confianza necesaria para aprender más, con lo cual se acrecienta su conocimiento y comprensión | ? En todas las situaciones, usted determina consciente y proactivamente la mejor alternativa, basando sus decisiones en una conciencia moral educada por principios | ? Usted ve el mundo en los términos de lo que puede hacer por ese mundo y su gente | ? Sus decisiones y acciones no son impulsadas por limitaciones económicas o circunstanciales. Usted experimenta una libertad interdependiente |
| | ? Su fuente de seguridad le proporciona un núcleo inamovible, constante,infalible, para que usted vea el cambio como una exitante aventura y como oportunidad para realizar aportaciones significativas | | ? Usted adopta un estilo de vida proactivo, que busca servir y ayudar a otros | |
| | | | ? Usted interpreta todas las experiencias de la vida como oportunidades para aprender y realizar aportaciones | |

## *Un centro de principios*

Al centrar nuestra vida en principios correctos, creamos una base sólida para el desarrollo de los cuatro factores sustentadores de la vida.

Nuestra *seguridad* proviene entonces de saber que, a diferencia de otros centros basados en personas o cosas sujetas a cambios frecuentes e inmediatos, los principios correctos no cambian. Podemos depender de ellos.

Los principios no reaccionan ante nada. No enloquecen ni empiezan a tratarnos de otro modo. No se divorcian de nosotros ni se van con nuestros mejores amigos. No están ansiosos por conquistarnos. No pueden pavimentar nuestro camino con parches y remiendos rápidos. Su validez no depende de la conducta de otros, ni del ambiente ni de la moda del día. Los principios no mueren. No están un día aquí para irse al día siguiente. Están a salvo de incendios, terremotos o robos.

Los principios son verdades profundas, fundamentales, verdades clásicas, denominadores comunes. Son hebras estrechamente entretejidas que atraviesan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza la trama de la vida.

Incluso entre personas o circunstancias que parecen ignorarlos, podemos sentirnos seguros sabiendo que son más grandes que las personas y las circunstancias, y que han triunfado durante miles de años, una y otra vez. Lo que es más importante, podemos sentirnos seguros sabiendo que estamos en condiciones de aplicarlos a nuestras vidas, con nuestra propia experiencia.



Desde luego, no somos omniscientes. Nuestro conocimiento y comprensión de los principios correctos están limitados por nuestra propia falta de conciencia respecto de nuestra verdadera naturaleza y del mundo que nos rodea, y por el diluvio de filosofías y teorías tendenciosas que no guardan armonía con los principios correctos. Esas ideas se aceptarán durante una temporada, pero, lo mismo que en muchos otros casos anteriores, no habrán de durar, porque sus cimientos son falsos.

Somos limitados, pero podemos hacer retroceder los límites. La comprensión del principio de nuestro propio desarrollo nos permite escoger principios correctos con la confianza de que, cuanto más aprendamos, con mayor claridad podremos enfocar la óptica a través de la cual vemos el mundo. Los principios no cambian; la comprensión que tenemos de ellos, sí.

La *sabiduría* y la *guía* que acompañan a la vida centrada en principios provienen de mapas correctos, del modo en que las cosas son realmente, han sido y serán. Los mapas correctos nos permiten ver con claridad adonde queremos ir y cómo llegar allí. Podemos tomar nuestras decisiones usando los datos correctos que permitirán una realización posible y significativa.

El poder personal que surge de la vida centrada en principios es el poder de un individuo autoconsciente, inteligente, proactivo, no limitado por las actitudes, conductas y acciones de los demás ni por muchas de las circunstancias e influencias ambientales que coartan a otras personas.

La única limitación real del poder está constituida por las consecuencias naturales de los principios mismos. Podemos elegir libremente nuestras acciones, basándonos en nuestro conocimiento de los Principios correctos, pero no tenemos la libertad de elegir las consecuencias de esas acciones. «No se puede levantar una punta del palo s«i levantar también la otra.»

Los principios siempre tienen consecuencias naturales. Hay consecuencias positivas cuando vivimos en armonía con ellos. Las consecuencias son negativas cuando los ignoramos. Pero como esos principios se aplican a todo el mundo (se tenga o no conciencia de ello) esta limitación es universal. Y cuanto más sabemos de los principios correctos, mayor es nuestra libertad personal para actuar con sabiduría.

Al centrar nuestras vidas en principios intemporales constantes, creamos un paradigma fundamental de la vida efectiva. Es el centro que sitúa en perspectiva a todos los otros centros.

Recuerde que su paradigma es la fuente de la que fluyen sus actitudes y conductas. Un paradigma es como un par de lentes; afecta el modo en que lo vemos todo en la vida. Si miramos las cosas a través del paradigma de los principios correctos, lo que vemos será espectacularmente distinto de lo que se percibiría a través de cualquier otro paradigma centrado.

En el Apéndice de este libro he incluido un cuadro detallado que muestra cómo cada uno de los centros que hemos examinado puede afectar el modo en que se ven todas las otras cosas (véase el Apéndice A). Pero, para comprender rápidamente las diferencias que su centro determina, consideremos el ejemplo de un problema específico tal como aparece a través de los diferentes paradigmas. Mientras lee, trate de ir poniéndose cada par de lentes. Trate de sentir las respuestas que surgen de los diferentes centros.

Supongamos que esta noche ha invitado a su esposa a un concierto. Usted tiene las entradas, ella está entusiasmada. Son las cuatro de la tarde, en la oficina.

De pronto, su jefe le llama y le dice que necesita su ayuda durante unas cuantas horas para preparar una reunión importante que tendrá lugar a las 9 de la mañana del día siguiente.

Si usted está mirando a través de lentes *centrados en el cónyuge* o *en la familia,* su principal preocupación será su mujer. Tal vez le diga al jefe que no puede quedarse, y la llevará a ella al concierto, en un esfuerzo por hacerla feliz. Quizá sienta que tiene que quedarse para mantenerse en su puesto, pero lo hará de mala gana, ansioso por la posible reacción de su mujer, tratando de justificar su decisión y protegerse de la frustración o irritación de su esposa.

Si usted está mirando a través de una lente *centrada en el dinero* pensará sobre todo en las horas extras que le pagarán y en la influencia que puede tener en un ascenso potencial el hecho de que se quede a trabajar hasta tarde. Tal vez llame por teléfono a su esposa y le diga que tiene que quedarse, dando por sentado que ella comprenderá que los requerimientos económicos son prioritarios.

Si usted está *centrado en el trabajo,* probablemente piense en la oportunidad que se le presenta. Podría ganar algunos puntos con el jefe y ascender en su carrera. Tal vez se alegre de poder trabajar más de lo estipulado, como prueba de lo trabajador que es. ¡Su esposa estará orgullosa de usted!

Si usted está *centrado en las posesiones* pensará en las cosas que Podrá comprarse con lo que le paguen por las horas extras, o considerará las ventajas que obtendrá su reputación en la oficina por el hecho de que se quede a trabajar hasta tarde. Todos sabrán mañana lo noble, sacrificado y dedicado que es usted.

Si usted está *centrado en el placer,* lo probable es que rechace el trabajo y vaya al concierto, aunque a su mujer le hubiera gustado que se quedara a trabajar. ¡Usted se merece una noche de diversión!

Si usted está *centrado en los amigos,* su decisión se verá influida por el hecho de que haya invitado o no a algunos amigos a ir al concierto. O de que sus amigos de la oficina también se queden a trabajar.

Si usted está *centrado en los enemigos,* puede que se quede porque sabe que de ese modo obtendrá una considerable ventaja sobre una persona de la oficina que cree ser el principal recurso de la compañía. Mientras ella se divierte, usted estará trabajando como un esclavo, haciendo su propia tarea y además la de ella, sacrificando su placer personal por el bien de la compañía que ella se permite ignorar alegremente.

Si usted está *centrado en la Iglesia,* podría verse influido por los planes de otros miembros de la Iglesia que proyectan asistir al concierto, por el hecho de que algunos miembros de la Iglesia trabajen o no en su misma oficina o por la naturaleza del concierto (el *Mesías* de Haendel sería más prioritario que un concierto de *rock).* Su decisión podría también verse afectada por lo que usted piensa que haría «un buen miembro de la Iglesia», y por la circunstancia de que usted considerara el trabajo como «servicio» o como «búsqueda de riquezas materiales».

Si usted está *centrado en sí mismo,* sopesará qué le conviene más. ¿Sería mejor para usted salir esa noche? ¿O ganar unos puntos con el jefe? Su principal preocupación será el efecto que pueden ejercer en *usted mismo* las diferentes *opciones.*

Cuando consideramos los diversos modos de ver un hecho único, ¿puede sorprender que en nuestras interacciones encontremos problemas de percepción del tipo «joven/anciana»? ¿Comprende el lector cuan esencialmente nos afectan nuestros centros? ¿Cómo afectan nuestras motivaciones, nuestras decisiones cotidianas, nuestras acciones o, en demasiados casos, nuestras *reacciones,* nuestras interpretaciones de los hechos? Por ello resulta tan importante identificar el propio centro. Y si ese centro no nos permite ser personas proactivas, es fundamental para la efectividad operar los cambios de paradigma necesarios para crear un centro que sí lo haga.

Como persona centrada en principios, usted trata de tomar distancia respecto de la emoción de la situación y de los otros factores que influirían en usted, y evalúa las opciones. Atendiendo al todo equilibrado (las necesidades laborales, familiares, las otras necesidades que puedan estar involucradas y las posibles implicaciones de las diversas decisiones alternativas) tratará de llegar a la mejor solución, teniendo en cuenta todos los factores.

Ir al concierto o quedarse trabajando es en realidad sólo una pequeña parte del problema de tomar una decisión efectiva. Desde algunos otros centros podría hacerse la misma elección. Pero cuando uno parte de un paradigma centrado en principios existen varias diferencias importantes.

Primero, no actúan sobre usted otras personas o las circunstancias. Uno elige proactivamente lo que determina como mejor alternativa. Toma su decisión con conciencia e inteligencia.

Segundo, usted sabe que su decisión es más efectiva porque se basa en principios con resultados predecibles a largo plazo.

Tercero, lo que usted elige hacer fortalece sus valores vitales más profundos. Quedarse trabajando para superar laboralmente a alguien de la oficina supone pasar una noche totalmente distinta que si uno se queda porque valora la efectividad del jefe y desea auténticamente contribuir al bienestar de la empresa. Las experiencias que se sienten cuando uno pone en práctica las propias decisiones adquieren calidad y significado en el contexto de nuestra vida entendida como un todo.

Cuarto, usted puede comunicarse con su esposa y su jefe dentro de las fuertes redes que ha creado en sus relaciones interdependientes. Como es independiente, puede ser efectivamente interdependiente. Podría delegar todo lo delegable de la tarea, y terminar antes el resto.

Por último, usted se sentirá cómodo con su decisión. Sea cual fuere, podrá concentrarse en ella y disfrutarla.

Puesto que es una persona centrada en principios, ve las cosas de otro modo. Y como ve las cosas de otro modo, también piensa y actúa de otra manera. Tiene un alto grado de seguridad, guía, sabiduría y poder, que fluyen de un núcleo sólido y constante; por lo tanto, ha ^mentado una vida altamente proactiva y efectiva.

## *Cómo redactar y usar un enunciado de la misión personal*

Cuando penetramos profundamente en nosotros mismos y reorganizamos nuestros paradigmas básicos para ponerlos en armonía con principios correctos, creamos al mismo tiempo un centro efectivo que nos da poder y una óptica clara a través de la cual podemos ver el mundo. Podemos entonces centrar esa óptica en el modo en que nosotros, como individuos únicos, nos relacionamos con ese mundo.

Frankl dice que no *inventamos* sino que *detectamos* nuestra misión en la vida. Creo que todos tenemos un monitor o sentido interno, una *conciencia moral,* que nos permite percatarnos de nuestra singularidad y de las contribuciones específicas que podemos realizar. En palabras de Frankl: «Toda persona tiene su propia misión o vocación específicas en la vida... En ellas no puede ser reemplazada, ni su vida puede repetirse. De modo que la tarea de cada uno es tan única como su oportunidad específica para llevarla a cabo».

Cuando procuramos dar expresión verbal a ese carácter único, de nuevo recordamos la importancia fundamental de la proactividad y del trabajo dentro de nuestro círculo de influencia. Buscarle a nuestra vida algún significado abstracto en nuestro círculo de preocupación equivale a abdicar de nuestra responsabilidad proactiva, poner nuestra primera creación propia en manos de las circunstancias o de otras personas.

Nuestro significado viene de adentro. Para citar de nuevo a Frankl: «En última instancia, el hombre no debe preguntar cuál es el significado de su vida, sino reconocer que él mismo es el interrogado. En una palabra, cada hombre es interrogado por la vida, y sólo puede responder a la vida respondiendo por su propia vida; a la vida sólo puede responderle siendo responsable».

La responsabilidad personal, o proactividad, es fundamental para la primera creación. Volvamos a la metáfora informática: el primer hábito dice «Tú eres el programador». A continuación, el segundo hábito agrega: «Formula el programa». Mientras uno no acepte la idea de que es responsable, de que es el programador, no se dedicará a formular el programa.

Como personas proactivas, podemos empezar a dar expresión alo que queremos ser y hacer en nuestras vidas. Podemos redactar un enunciado de nuestra misión personal, una constitución personal.

Un enunciado de misión no es algo que se escriba de la noche a la mañana. Requiere una introspección profunda, un análisis cuidadoso, una expresión meditada, y a menudo muchos borradores, hasta llegar a la forma final. Tal vez pasen varias semanas o incluso meses antes que usted se sienta realmente cómodo con él, antes que lo vea como expresión completa y concisa de sus valores y orientaciones más íntimos. Incluso entonces querrá revisarlo regularmente y efectuar cambios menores a medida que los años le procuren nuevas comprensiones o traigan consigo nuevas circunstancias.

Pero, en lo fundamental, su enunciado de misión se convierte en su constitución, en expresión sólida de su punto de vista y sus valores. Pasa a ser el criterio con el que se miden todas las otras cosas de su vida.

Hace poco tiempo yo mismo terminé de revisar mi propio enunciado de misión, cosa que suelo hacer regularmente. Solo en la playa, después de un paseo en bicicleta, cogí mi borrador y empecé a darle una nueva forma. Me llevó varias horas, pero experimenté una sensación de claridad, de organización y compromiso, de regocijo y libertad.

Descubrí que el proceso es tan importante como el producto. Escribir o revisar un enunciado de misión es algo que efectúa cambios en nosotros al obligarnos a pensar en nuestras prioridades con profundidad y cuidado, y a alinear nuestra conducta con nuestras creencias. Al hacerlo, otras personas empiezan a sentir que no estamos a merced de lo que nos sucede. Uno tiene un sentido de misión acerca de lo que está tratando de hacer, y ello le entusiasma.

## *Usando la totalidad del cerebro*

Nuestra autoconciencia nos permite examinar nuestros propios pensamientos. Esto es particularmente útil para crear un enunciado de la misión personal, porque las dos únicas dotes humanas que hacen posible la práctica del segundo hábito (la imaginación y la conciencia moral) son primordialmente funciones del hemisferio derecho del cerebro. Si comprendemos cómo hay que utilizar la capacidad del hemisferio derecho, aumentará enormemente nuestra aptitud para la primera creación.

Durante décadas se han realizado muchas investigaciones sobre lo que ha dado en denominarse teoría del predominio cerebral. Fundamentalmente, se ha descubierto que cada hemisferio del cerebro (el izquierdo y el derecho) tiende a especializarse en, y preside, diferentes funciones, procesa diferentes tipos de información y

aborda distintas clases de problemas.

En lo esencial, el hemisferio izquierdo es más lógico y verbal, y el derecho es más intuitivo y creativo. El izquierdo trata con palabras, el derecho con imágenes; el izquierdo con partes y detalles, el derecho con totalidades y con la relación entre las partes. El izquierdo analiza, lo que supone dividir y fragmentar; el derecho sintetiza, lo que significa unir. El izquierdo piensa secuencialmente; el derecho piensa de modo simultáneo y holístico. El izquierdo está ligado al tiempo; el derecho está exento de tiempo.

Aunque empleamos ambos hemisferios cerebrales, por lo general uno u otro tiende a prevalecer en cada individuo. Desde luego, lo ideal es cultivar y desarrollar una buena comunicación entre los dos hemisferios, de modo que se pueda advertir primero qué es lo que la situación requiere, y después emplear la herramienta adecuada para abordarla. Pero la gente tiende a quedarse en la «zona cómoda» de su hemisferio dominante, y a procesar todas las situaciones en concordancia con una preferencia cerebral izquierda o derecha.

Como dice Abraham Maslow: «El que es hábil con el martillo tiende a pensar que todo es un clavo». Hay otro factor que afecta a la diferencia perceptiva del tipo «joven/anciana». Las personas con predominio cerebral derecho o izquierdo tienden a ver las cosas de distinto modo.

Vivimos primordialmente en un mundo en el que domina el hemisferio izquierdo, en el que están entronizadas las palabras, las mediciones y la lógica, mientras que el aspecto más creador, intuitivo, sensitivo y artístico de nuestra naturaleza suele estar subordinado. A muchos de nosotros nos resulta más difícil utilizar la capacidad de nuestro hemisferio cerebral derecho.

Se admite que ésa es una descripción esquemática y que nuevos estudios, sin duda, arrojarán más luz sobre el funcionamiento cerebral. Pero lo que aquí interesa es que el cerebro es capaz de desempeñar muchas funciones de distinto tipo, y que cuando tomamos conciencia de sus diversas aptitudes podemos emplear deliberadamente nuestras mentes para satisfacer necesidades específicas de modos más efectivos.

## *Dos maneras de utilizar el cerebro derecho*

Si tomamos como modelo la teoría del predominio cerebral, resulta evidente que la calidad de nuestra primera creación se verá influida significativamente por la aptitud que tengamos para utilizar nuestro cerebro derecho, el creativo. Cuanto más podamos servirnos de la capacidad del hemisferio derecho, más acabadamente podremos visualizar, sintetizar y trascender el momento y las circunstancias presentes, proyectar una imagen holística de lo que queremos hacer y ser en la vida.

### Ampliar la perspectiva

A veces una experiencia imprevista desactiva el ambiente y las pautas de pensamiento del cerebro izquierdo, y pone en funcionamiento el hemisferio derecho. La muerte de un ser querido, una enfermedad grave, un revés económico o la adversidad extrema pueden determinar que hagamos un alto en el camino, echemos una mirada a nuestra vida, y nos formulemos algunas preguntas difíciles: «¿Qué es lo realmente importante?», «¿Por qué estoy haciendo lo que hago?».

Pero si uno es proactivo, no tiene que esperar que las circunstancias u otras personas creen experiencias que amplíen la perspectiva. Uno puede crear conscientemente su propia perspectiva.

Hay algunas maneras de hacerlo. Por medio del poder de la imaginación se puede visualizar el propio funeral, como hicimos al comienzo de este capítulo. Se puede escribir el propio elogio póstumo. Redacte realmente el suyo. Sea específico.

El lector puede visualizar sus bodas de plata y después sus bodas de oro. Haga que su cónyuge las visualice con usted. Trate de captar la esencia de la relación familiar que quiere crear por medio de su dedicación cotidiana durante períodos de veinticinco y cincuenta años.

También se puede visualizar la jubilación. ¿Qué aportaciones, qué logros querrá haber realizado en su campo? ¿Qué planes tendrá para después de jubilarse? ¿Iniciará una segunda carrera?

Amplíe su mente. Visualícelo todo con riqueza de detalles. Abarque tantos sentimientos y emociones como le resulte posible. Implique en ello todos los sentidos que pueda.

Yo he realizado ejercicios de visualización de este tipo en algunas de mis clases universitarias. «Supongamos que sólo les queda un semestre de vida», les digo a mis alumnos, «y que ese semestre tienen

que pasarlo en la escuela como buenos alumnos. Visualicen de qué modo lo pasarían.»

De pronto todas las cosas aparecen situadas en una perspectiva diferente. Pronto surgen a la superficie ciertos valores que antes ni siquiera se reconocían.

También pedía a los estudiantes que vivieran con esa perspectiva ampliada durante una semana, y que llevaran un diario de sus experiencias.

Los resultados son muy reveladores. Los jóvenes empezaron por escribir a sus padres, diciéndoles cuánto los querían y apreciaban. Se reconciliaban con algún hermano, hermana o amigo, con quien las relaciones estaban deterioradas.

El tema dominante y central de sus actividades, el principio subyacente, era el amor. La futilidad de la crítica (tal vez incluso desleal), de los malos pensamientos, las culpas y las acusaciones, se hace muy evidente cuando se piensa que sólo nos queda muy poco tiempo de vida. Los principios y los valores se ponen entonces más de manifiesto para todo el mundo.

Hay algunas técnicas que, empleando la imaginación, pueden ponernos en contacto con nuestros valores. Pero el efecto final de todas las que he probado es el mismo. Cuando las personas intentan seriamente identificarse con lo que en realidad más les importa en sus vidas, lo que realmente quieren ser y hacer, se vuelven muy reverentes. Su pensamiento empieza a ir más allá del día de hoy y el día de mañana.

## Visualización y afirmación

El liderazgo personal no consiste en una sola experiencia. No empieza y termina con la redacción de un enunciado de la misión personal. Se trata más bien de un proceso que consiste en mantener en mente la propia visión y los propios valores, y en organizar la vida para que sea congruente con las cosas más importantes. Y en ese esfuerzo, la poderosa capacidad del cerebro derecho puede ser de mucha ayuda para el trabajo cotidiano tendente a integrar en la vida el enunciado de la misión personal. Se trata de otra aplicación del «empezar con un fin en mente».

Volvamos ahora a un ejemplo anterior. Supongamos que soy un padre que ama profundamente a sus hijos. Supongamos que identifico ese hecho como uno de los valores fundamentales de mi enunciado de la misión personal. Pero supongamos también que en mi conducta diaria tengo problemas porque reacciono en términos desmesurados.

Puedo emplear el poder de visualización de mi cerebro derecho para redactar una «afirmación» que me ayude a ser más congruente con los valores más profundos de mi vida cotidiana.

Una buena afirmación tiene cinco características básicas: es *personal* es *positiva,* está en *tiempo presente,* es *visual* y es *emocional.* De modo que yo podría escribir algo como «Sería profundamente satisfactorio (aspecto emocional) para mí (aspecto personal) responder a partir de ahora (tiempo presente) con sabiduría, amor, firmeza y autocontrol (aspecto positivo) cuando mis hijos se portaran mal».

Después se puede visualizar esa afirmación. Puedo dedicar unos minutos por día a relajar totalmente el cuerpo y la mente. Puedo pensar en situaciones en las que mis hijos se porten mal. Puedo visualizarlas con riqueza de detalles, sentir la textura de la silla en la que podría estar sentado, el suelo bajo mis pies, el jersey que llevo puesto. Veo el vestido de mi hija, la expresión de su rostro. Cuanto más vivida y claramente pueda imaginar los detalles, más profunda será mi experiencia, y en menor medida me encontraré ante ella como simple espectador.

Entonces puedo visualizar que la niña hace algo muy específico que me saca de mis casillas y me provoca un estallido de mal genio. Pero en lugar de mi respuesta normal, puedo verme conduciendo la situación con todo el amor, el poder y el autocontrol que he expresado en mi afirmación. Puedo escribir el programa, el guión, en armonía con mis valores, con el enunciado de mi misión personal.

Si lo hago día tras día, mi conducta cambiará. En lugar de vivir los guiones que inscribieron en mí mis propios padres, la sociedad, mi herencia genética o mi ambiente, viviré el guión que yo mismo haya redactado a partir de mi propio sistema de valores, que yo mismo haya elegido.

He empleado ampliamente este proceso de afirmación con mi hijo Sean, en su carrera en el fútbol americano. Empezamos cuando él jugaba de medio en la escuela media, y finalmente le enseñé a hacerlo por sí mismo.

Primero tratábamos de que entrara en un estado mental relajado mediante ejercicios de respiración profunda y una técnica de relajación muscular progresiva, de modo que se tranquilizara interiormente. Entonces

le ayudaba a visualizarse directamente en el calor de las más tensas situaciones imaginables.

Imaginaba una gran ofensiva relámpago que avanzaba hacia él rápidamente. Tenía que advertir esa ofensiva y responder a ella, imaginarse avisando a la línea de defensa y organizando una jugada sin ningún tipo de dudas. Se veía en opciones en las que normalmente no pensaba.

En un momento de su carrera de futbolista me dijo que se encontraba en una tensión continua. Mientras hablábamos comprendí que estaba visualizando la tensión. De modo que trabajamos visualizando la relajación en medio de circunstancias de gran presión. Descubrimos que la naturaleza de la visualización es muy importante. Si uno visualiza lo que no corresponde, los resultados serán malos.

El doctor Charles Garfield ha realizado amplias investigaciones sobre personas con alto rendimiento en atletismo y en las empresas. Le fascinó el alto rendimiento en el programa de la NASA, mientras observaba a los astronautas ensayarlo todo, una y otra vez, en un ambiente simulado, antes de su lanzamiento al espacio. Aunque tenía un doctorado en matemáticas, decidió volver atrás y obtener otro doctorado en filosofía en el campo de la psicología, y estudiar las características de las personas con rendimiento alto.

Una de las principales cosas que demostró su investigación fue que casi todos los atletas internacionales y otros sujetos de rendimiento alto son visualizadores. Lo ven, lo sienten, lo experimentan antes de hacerlo realmente. Empiezan con un fin en mente.

El lector puede hacer esto en todas las áreas de su vida. Antes de cualquier tarea, de una presentación de ventas, un encuentro difícil o del desafío cotidiano de alcanzar una meta, véala con claridad y vividez, de modo inexorable, una y otra vez. Cree una «zona cómoda» interior. Después, cuando entre en la situación, no le resultará extraña. No le provocará temor.

Su cerebro derecho creativo y visual es uno de sus bienes más importantes, tanto para la redacción de su enunciado de la misión personal como en el esfuerzo de integrar ese enunciado en la vida.

Hay muchos libros y grabaciones de audio y vídeo que abordan este proceso de visualización y afirmación. Algunos de los más recientes desarrollos en este campo son, por ejemplo, la programación subliminal, la programación neurolingüística, y nuevas formas de relajación y métodos de hablar con uno mismo. Todo esto supone la explicación, la elaboración y diferentes formas de presentación de los principios fundamentales de la primera creación.

Mi revisión de la bibliografía sobre el éxito me puso en contacto con centenares de libros sobre el tema. Aunque algunos presentan afirmaciones extravagantes y reposan en pruebas anecdóticas (más que científicas), creo que la mayor parte de ese material es fundamentalmente sano. En general parece provenir originalmente del estudio de la *Biblia* por parte de muchos individuos.

En el liderazgo personal efectivo, las técnicas de visualización y afirmación surgen naturalmente de un fundamento mental bien conocido, a través de propósitos y principios que pasan a ser el centro de la vida individual. Son extremadamente poderosas para reescribir los guiones y la reprogramación, para sellar un compromiso profundo con ciertos propósitos y principios, en la mente y el corazón. Creo que todas las religiones perdurables de la sociedad se basan en los mismos principios y prácticas esenciales, revestidos con diferentes lenguajes: meditación, oración, alianzas, ritos, estudio de las escrituras, empatia, compasión y muchas formas diferentes del uso de la conciencia y la imaginación.

Pero si estas técnicas se convierten en partes de la ética de la personalidad y se las separa de una base de carácter y principios, pueden ser objeto de abuso y mala utilización al servicio de otros centros, primordialmente del centro de uno mismo.

La afirmación y la visualización son formas de programación, y debemos tener la seguridad de que no estamos sometiéndonos a una programación no armónica con nuestro centro básico, o proveniente de fuentes centradas en ganar dinero, en el propio interés, o en cualquiera otra cosa que no sea el principio correcto.

La imaginación puede utilizarse para lograr el éxito efímero que se obtiene cuando una persona se centra en las ganancias materiales o en «el partido que puedo sacar de esto». Pero creo que el empleo superior de la imaginación está en armonía con el uso de la conciencia moral para trascenderse a uno mismo y crear una vida de servicio basada en un propósito único y en los principios que gobiernan la realidad interdependiente.

## *La identificación de roles y metas*

Desde luego, el cerebro izquierdo, lógico-verbal, también es importante cuando uno intenta captar las

imágenes, los sentimientos y cuadros de su cerebro derecho en las palabras de un enunciado escrito de la misión personal. Así como los ejercicios respiratorios ayudan a integrar cuerpo y mente, escribir es un tipo de actividad muscular psiconeurológica que ayuda a tender un puente entre la mente consciente y la inconsciente, y a integrarlas. La escritura destila, cristaliza y clarifica el pensamiento y ayuda a separar el todo en sus partes.

Cada uno de nosotros tiene cierto número de roles diferentes en su vida, diferentes áreas o capacidades en las que puede ejercer cierta responsabilidad. Por ejemplo, los roles de individuo, esposo, padre, maestro, miembro de una Iglesia y hombre de negocios. Todos esos roles son importantes.

Uno de los principales problemas que aparecen cuando las personas trabajan para ser más efectivas en la vida consiste en que no piensan con la suficiente amplitud. Pierden el sentido de la proporción, el equilibrio, la ecología natural necesaria para vivir con efectividad. Tal vez se agoten trabajando y descuiden su salud. En nombre del éxito profesional, desatienden las más preciosas relaciones de sus vidas.

Sostengo que el enunciado de la misión personal es mucho más equilibrado, que es mucho más fácil trabajar con él cuando se divide en las áreas de rol específicas de la vida, y en las metas que se quieren alcanzar en cada área. Observe su rol profesional. Puede que usted se dedique a las ventas, al desarrollo de productos o que sea un gerente. ¿Qué persigue en esa área? ¿Cuáles son los valores que lo guían? Piense en sus roles personales: esposo, esposa, padre, madre, vecino, amigo. ¿Qué persigue en esos roles? ¿Qué es importante para usted? Piense en los roles comunitarios: el área política, el servicio social, las organizaciones voluntarias.

Redactar el enunciado de la misión en los términos de los roles importantes de la vida proporciona equilibrio y armonía. De ese modo uno tiene claramente presentes todos sus roles. Es posible revisarlos con frecuencia para tener la seguridad de no quedar totalmente absorbido por un rol a expensas de los otros que pueden ser igual o incluso más importantes en la vida.

Después de identificar sus diversos roles, el lector puede pensar en las metas a largo plazo que quiere alcanzar en cada uno de ellos. Estamos de nuevo en el cerebro derecho, utilizando la imaginación, la creatividad, la conciencia moral y la inspiración. Si esas metas constituyen la extensión de un enunciado de la misión basado en principios correctos, serán vitalmente distintas de las metas que la gente se fije normalmente. Estarán en armonía con los principios correctos, con las leyes naturales, lo que nos otorga un mayor poder para alcanzarlas. No son las metas que nosotros hayamos absorbido de algún otro. Son metas propias. Reflejan nuestros valores más profundos, nuestros talentos singulares, nuestra idea de la misión. Y surgen de los roles que hemos elegido.

Una meta efectiva se centra primordialmente en los resultados más que en la actividad. Identifica el lugar en el que uno quiere estar, y mientras tanto ayuda a determinar dónde se encuentra uno. Proporciona información importante sobre cómo llegar, y nos dice que hemos llegado, cuando llega el momento. Unifica los esfuerzos y la energía. Otorga significado y propósito a todo lo que se hace. Y finalmente puede traducirse en actividades diarias, de modo que uno sea proactivo, esté a cargo de su propia vida, y día tras día logre que ocurran las cosas que le permitirán cumplir con su enunciado de la misión personal.

Los roles y metas proporcionan estructura y dirección organizada a su misión personal. Si usted no tiene aún un enunciado de la misión personal éste es un buen momento para empezar. Identifique las diversas áreas de su vida y los dos o tres resultados importantes que cree que tiene que conseguir en cada área para avanzar; de este modo, tendrá una perspectiva general de su vida y un sentido de la dirección.

Cuando pasemos al tercer hábito, profundizaremos en el área de las metas a corto plazo. Por ahora la aplicación importante es identificar los roles y las metas a largo plazo en tanto se relacionan con el enunciado de la misión personal. Esos roles y metas proporcionan la base para establecer y alcanzar metas de modo efectivo cuando se logra el manejo de la vida y el tiempo en los términos del tercer hábito.

## *Enunciados de la misión familiar*

Como el segundo hábito se basa en un principio, tiene una aplicación amplia. Los individuos, familias, grupos de servicio y organizaciones de todo tipo se vuelven significativamente más efectivos cuando empiezan con un fin en mente.

Muchas familias se desenvuelven sobre la base de crisis, estados de ánimo, arreglos transitorios y gratificaciones instantáneas, y no en principios sanos. Los síntomas suben a la superficie cada vez que crecen la presión y la tensión: las personas se vuelven críticas, cínicas o silenciosas, o bien empiezan a vociferar o a presentar reacciones exageradas. Los niños que observan esos tipos de conducta crecen pensando que los

únicos modos de resolver los problemas son la lucha o la evasión.

El núcleo de toda familia es lo que no cambia, lo que siempre estará allí: un punto de vista y valores compartidos. Al redactar un enunciado de la misión de la familia, damos expresión a sus verdaderos cimientos.

Ese enunciado de la misión se convierte en la constitución de la familia, su norma, el criterio para la evaluación y la toma de decisiones. Le otorga continuidad y unidad, así como dirección. Cuando los valores individuales se armonizan con los de la familia, todos sus miembros trabajan juntos con fines comunes profundamente sentidos.

Una vez más, el proceso es tan importante como el producto. El hecho mismo de escribir y redefinir un enunciado de la misión se convierte en un modo clave de mejorar la familia. El trabajo conjunto para redactar un enunciado de la misión genera CP para vivirlo.

Al obtener la contribución de cada uno de los miembros de la familia, redactar un enunciado, recoger los comentarios, revisarlo y utilizar las expresiones de todos, se logra que la familia se comunique, hable sobre lo que le interesa profundamente. Los mejores enunciados de la misión son el resultado de la reunión de los miembros de la familia con un espíritu de respeto mutuo, con la expresión de sus diferentes puntos de vista, y un trabajo en común para crear algo más grande que lo que cualquiera de los individuos podría hacer por sí solo. La revisión periódica para ampliar la perspectiva, cambiar el énfasis o el rumbo, enmendar o dar un nuevo significado a frases desgastadas por el tiempo, puede mantener a la familia unida en torno a valores y propósitos comunes.

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la familia. Cuando llegan los problemas y las crisis, allí está la constitución que recuerda a los miembros de la familia cuáles son las cosas más importantes, y orienta la resolución de problemas y la toma de decisiones basadas en principios correctos.

En mi casa colgamos el enunciado de la misión en la pared del salón, de modo que podamos echarle una mirada y controlarnos diariamente.

Las frases que leemos sobre los «ecos del amor en nuestro hogar, el orden, la independencia responsable, la cooperación, la utilidad, la satisfacción de las necesidades, el desarrollo de los talentos, mostrar interés por los talentos de los otros, y servir a los demás» nos proporcionan algunos criterios para saber en qué lugar nos encontramos en lo que se refiere a aquello que más nos importa como familia.

Cuando planificamos nuestras metas y actividades familiares, decimos: «A la luz de estos principios, ¿cuáles son las metas con las que vamos a trabajar? ¿Cuáles son nuestros planes de acción para alcanzar las metas y actualizar esos valores?».

Solemos revisar el enunciado con frecuencia y reelaboramos metas y tareas dos veces por año, en setiembre y junio (cuando empiezan y terminan las clases) para que reflejen la situación en términos reales, para mejorarla, fortalecerla. Ello nos da nuevas fuerzas, vuelve a comprometernos con aquello en lo que creemos y que representamos.

## *Enunciados de la misión organizacional*

Los enunciados de misión son también vitales para la buena organización de la empresa. Uno de los más grandes alicientes de mi trabajo con organizaciones consiste en ayudarlas en la elaboración de enunciados de misión efectivos. Y, para ser efectivo, el enunciado tiene que surgir de las entrañas de la organización. Todos deben participar de un modo significativo: todo el mundo, y no sólo los planificadores superiores de la estrategia. Una vez más, el proceso de participación es tan importante como el producto escrito, y constituye la clave para su uso.

Cuando visito la IBM y observo su proceso de adiestramiento siempre quedo intrigado. Una y otra vez veo a los líderes de la organización dejarse ver en los grupos y decir que la IBM representa tres cosas: la dignidad del individuo, la excelencia y el servicio.

Esas tres cosas son el sistema de creencias de la IBM. Todo lo demás cambiará, pero esas tres cosas seguirán intactas. Casi por osmosis, ese sistema de creencias se ha difundido en toda la organización, proporcionando una enorme base de valores compartidos y seguridad personal para todos los que trabajan allí.

En una oportunidad, yo estaba adiestrando a un grupo para la IBM en Nueva York. Era un grupo pequeño, de unas veinte personas, y una de ellas cayó enferma. Entonces llamó a su esposa, que estaba en California,

quien se manifestó preocupada porque la enfermedad de él requería un tratamiento especial. La gente de la IBM responsable del período de adiestramiento lo hizo internar en un hospital excelente, con médicos especialistas en aquel trastorno. Pero se dieron cuenta de que la esposa se sentía intranquila y en realidad quería tener al hombre de nuevo en su hogar, donde su médico de cabecera podría controlar el problema.

De modo que se decidió enviarlo a su casa. Preocupados por el tiempo que se tardaría en llevarlo hasta el avión y esperar un vuelo comercial, lo llevaron en helicóptero al aeropuerto, y para hacerlo llegar a California alquilaron un avión especial.

No sé cuánto pudo costar el procedimiento; calculo que unos 25.000 dólares. Pero la IBM cree en la dignidad del individuo. Eso es lo que la compañía representa. Para quienes fueron testigos, aquella experiencia expresaba su sistema de creencias y no los sorprendió. Yo me quedé impresionado.

En otro caso, se programó que yo adiestrara a 175 gerentes de centros de compras en un hotel, cuyos buenos servicios me resultaban asombrosos. No se trataba de algo superficial. Era evidente en todos los niveles, espontáneamente, sin necesidad de supervisión.

Yo había llegado tarde, y pregunté si todavía estaban sirviendo comida en las habitaciones. El encargado de la recepción me dijo: «No, señor Covey, pero si usted quiere, puedo conseguirle un bocadillo, una ensalada o alguna otra cosa que tengamos en la cocina». Tenía una actitud de preocupación total por mi comodidad y bienestar. «¿Desea ver su habitación?», continuó. «¿Tiene todo lo que necesita? ¿Qué puedo hacer por usted? Estoy aquí para servirle».

Allí no había ningún supervisor controlándolo. Aquel hombre era sincero.

Al día siguiente estaba dando una conferencia cuando me di cuenta de que no tenía todos los rotuladores de color que necesitaba. De modo que salí al *hall* durante un breve descanso y encontré a un botones que corría hacia otra convención. «Tengo un problema», le dije. «Estoy dando una conferencia ante un grupo de gerentes y sólo dispongo de un breve descanso. Necesito algunos rotuladores de colores.»

Él obró con prontitud, con una solicitud casi extrema. Echó una mirada a mi nombre en la tarjeta identificatoria y me dijo: «Señor Covey, le solucionaré el problema».

No me dijo «No sé adonde ir para conseguir los rotuladores», ni tampoco «Pregunte en recepción». Se hizo cargo él mismo. Y me hizo sentir que lo consideraba un privilegio.

Más tarde, yo me encontraba en una galería lateral, observando algunos objetos de arte. Un empleado del hotel se me acercó. «Señor Covey —me preguntó—, ¿no quiere ver un libro que describe los objetos de arte de este hotel?» ¡Qué manera de anticiparse! ¡Qué orientación hacia el servicio!

Después vi a un empleado subido a una escalera limpiando las ventanas de la galería. Desde aquel lugar advirtió que en el jardín una mujer tenía alguna pequeña dificultad con un andador. No había llegado a caerse, y estaba con otras personas. Pero el hombre bajó de la escalera, salió al jardín, trajo a la mujer a la galería y se ocupó de que se la atendiera adecuadamente. Después volvió a limpiar las ventanas.

Quise descubrir de qué modo aquella organización había creado una cultura en la que las personas estaban tan comprometidas con el valor del servicio al cliente. Entrevisté a mayordomos, camareras, botones del hotel, y descubrí que esa actitud impregnaba las mentes, los corazones y las conductas de todo el personal.

Al atravesar la puerta trasera de la cocina, vi una leyenda con el valor central: «Cuidadoso servicio personalizado». Finalmente hablé con el gerente y le dije: «Mi trabajo es ayudar a las organizaciones a desarrollar un fuerte carácter de equipo, una cultura de equipo. Estoy sorprendido por lo que usted tiene aquí».

«¿Quiere conocer la clave real?», me preguntó. Entonces me mostró el enunciado de misión de la cadena de hoteles.

Después de leerlo, tuve que reconocer que era un enunciado perfecto. «Pero —agregué—, yo conozco muchas empresas que tienen enunciados de misión perfectos.»

— ¿Quiere ver el de este hotel? —preguntó.

— ¿Quiere decir que ha elaborado uno en especial para este hotel?

—Sí.

— ¿Diferente del de la cadena de hoteles?

—Sí. Está en armonía con ése, pero el nuestro concierne a nuestra propia situación, a nuestro ambiente, a nuestro tiempo.

Me entregó otro papel.

— ¿Quién elaboró este enunciado de misión? —le pregunté.

—Todos —fue la respuesta.

— ¿Todos? ¿Realmente todos?

—Sí.

— ¿Los mayordomos?

—Sí.

— ¿Las camareras?

—Sí.

— ¿Los conserjes?

—Sí. ¿Quiere ver el enunciado de misión escrito por las personas que lo recibieron ayer por la noche?

Extrajo un enunciado de misión escrito por ellos mismos y que estaba junto con todos los otros enunciados de misión. Participaban todos, en todos los niveles.

El enunciado de misión de aquel hotel era el eje de una gran rueda. A partir de él proliferaban los enunciados de misión meditados, más especializados, de grupos particulares de empleados. Se utilizaba como criterio para tomar decisiones. Clarificaba lo que aquellas personas querían conseguir, el modo en que se relacionaban con el cliente y entre ellas mismas. Afectaba al estilo de administradores y líderes. Afectaba al sistema de remuneraciones. Incidía en el reclutamiento de personal, en su adiestramiento y desarrollo. Esencialmente, cualquier aspecto de aquella organización estaba en función de aquel eje, de aquel enunciado de misión.

Más tarde visité otro hotel de la misma cadena, y lo primero que hice al registrarme fue pedir que me mostraran el enunciado de misión, lo que hicieron en seguida. En aquel hotel llegué a comprender un poco más el lema «Cuidadoso servicio personalizado».

Durante un período de tres días, observé todas las situaciones posibles en las que podía solicitarse un servicio. En todos los casos el servicio se brindaba de un modo admirable, excelente, y siempre muy personalizado. Por ejemplo, en la zona de la piscina le pregunté al encargado dónde estaba el bar. Él me acompañó hasta el lugar.

Pero lo que más me impresionó fue ver que un empleado, por iniciativa propia, le contaba a su jefe un error que había cometido. Habíamos pedido un servicio en la habitación, y se nos indicó cuánto iba a tardar. Después, en el camino a nuestro cuarto, el camarero derramó el chocolate caliente, y le llevó algunos minutos volver, cambiar la servilleta y reemplazar la bebida. De modo que el servicio llegó a nuestra habitación quince minutos más tarde de lo previsto, lo que en realidad no tenía *tanta* importancia para nosotros.

Sin embargo, a la mañana siguiente, el encargado del servicio de habitaciones nos llamó por teléfono para disculparse, y nos invitó a tomar el desayuno en el *buffet* o en nuestra habitación, sin cargo alguno, para compensar de algún modo el anterior inconveniente.

¿Qué signifca, en cuanto a la cultura de una organización, el hecho de que un empleado advierte de su falta, aunque nadie más la conozca, para que el encargado pueda atender mejor al cliente?

Como le dije al gerente del hotel anterior en el que me había alojado, conozco muchas empresas con enunciados de misión impresionantes. Pero existe una diferencia real, toda la diferencia del mundo, entre la efectividad de un enunciado de misión creado por todos los miembros de la organización y la de otro redactado por unos pocos ejecutivos de nivel superior entre paredes color caoba.

Uno de los problemas fundamentales de las organizaciones (entre ellas las familias) consiste en que las personas no están comprometidas con las determinaciones de otras personas para con sus vidas. Simplemente no las «compran». No son «accionistas morales» de la empresa.

Siempre que he trabajado con organizaciones me he encontrado con personas cuyas metas son totalmente distintas de las metas de la empresa. Por lo general, los sistemas de recompensa eran completamente incongruentes con el sistema de valores enunciado.

Cuando empecé a trabajar con compañías que ya habían elaborado algún tipo de enunciado de misión, les preguntaba: «¿Cuántas de las personas que están aquí saben que ustedes tienen un enunciado de misión? ¿Cuántos de ustedes saben lo que contiene? ¿Cuántos participaron en su creación? ¿Cuántos realmente lo comparten y *utilizan* como marco de referencia en la toma de decisiones?».

Sin participación no hay compromiso. Destaque esta frase, subráyela, haga una señal al margen, póngale

un asterisco. *Sin participación no hay compromiso.*

Ahora bien, en las primeras etapas, cuando una persona es nueva en una organización, o un niño es pequeño y «nuevo» en la familia, es perfectamente posible fijarles una meta, y ellos la adoptan, en particular si la relación, la orientación y el adiestramiento son buenos.

Pero cuando las personas maduran y sus propias vidas adquieren un significado independiente, quieren participación, una participación significativa. Y si no tienen participación, no comparten. Entonces se debe afrontar un problema motivacional significativo que no puede resolverse en el mismo nivel de pensamiento que lo creó.

Por ello, crear un enunciado de la misión organizacional cuesta tiempo, paciencia, participación, habilidades y empatia. Una vez más, no se trata de un remiendo rápido. Se necesita tiempo y sinceridad, principios correctos, y coraje e integridad para ordenar la estructura del sistema y el estilo de organización con el modo de ver y los valores compartidos. Pero ese enunciado se basa en principios correctos y da resultado.

Un enunciado de la misión organizacional —que verdaderamente refleje el modo de ver y los valores compartidos y profundos de todos los miembros de la organización— crea una gran unidad y un enorme compromiso. Crea un marco de referencia en el corazón y la mente de las personas, un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía habrán de gobernarse. No necesitan que nadie los dirija, controle, critique o registre infracciones. Comparten el núcleo invariable de lo que la organización persigue.

## *Sugerencias prácticas*

1. Dedique tiempo a registrar las impresiones que pueda recoger en la visualización del funeral del principio de este capítulo. Tal vez prefiera utilizar el formulario siguiente para organizar sus pensamientos.
2. Tómese unos momentos y describa por escrito sus roles tal como los ve. ¿Está usted satisfecho con esa imagen de su vida?
3. Dedique tiempo a aislarse completamente de las actividades diarias y empiece a trabajar sobre su enunciado de la misión personal.
4. Recorra el cuadro del Apéndice A que muestra los diferentes centros y señale aquellos con los que se identifica. ¿Forman éstos una pauta para su comportamiento en la vida? ¿Está usted cómodo con las implicaciones de su análisis?
5. Inicie una colección de notas, citas e ideas que tal vez pueda usar cuando redacte su enunciado de la misión personal.
6. Identifique un proyecto que deberá afrontar en un futuro próximo, y aplique el principio de la creación mental. Escriba los resultados que desea obtener, y los pasos que lo conducirán a esos resultados.
7. Comparta con su familia o con su grupo de trabajo los principios del segundo hábito, y proponga que inicien un proceso conjunto de elaboración de un enunciado de misión para la familia o el grupo.

| Área de Actividad | Carácter | Aportaciones | Logros |
|---|---|---|---|
| Familia | | | |
| Amigos | | | |
| Compañeros de Trabajo | | | |
| Representantes de Iglesia/ comunidad/ servicios, etc. | | | |

**Tercer hábito**

***Establezca primero lo primero***

Principios de administración personal



*Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos.*

GOETHE

¿Puede el lector tomarse un momento y redactar una breve respuesta para cada una de las dos preguntas siguientes? Esas respuestas le resultarán importantes cuando empiece a trabajar con el tercer hábito.

Pregunta 1: ¿Qué puede hacer usted, que no esté haciendo ahora y que, si lo hiciera regularmente, representaría una tremenda diferencia positiva en su vida personal?

Pregunta 2: ¿Qué produciría resultados similares en su vida profesional o en su empresa?

Volveremos a estas respuestas más adelante. Pero comencemos por situar el tercer hábito en perspectiva.

El tercer hábito es el fruto personal, la realización práctica del primero y el segundo.

El primer hábito dice: «Tú eres el creador. Tú estás a cargo de todo». Se basa en los cuatro privilegios humanos de la *imaginación,* la *conciencia moral,* la *voluntad independiente* y, en particular, la *autoconciencia.* Nos permite decir: «Éste es un programa deficiente que yo recibí en mi infancia procedente de mi espejo social. No me gusta ese guión inefectivo. Puedo cambiar».

El segundo hábito es la creación primera o mental. Se basa en la *imaginación* (la capacidad para visualizar, para ver lo potencial, para crear con nuestras mentes lo que en el presente no podemos ver con nuestros ojos) y en la *conciencia moral* (que es la capacidad para detectar nuestra propia singularidad y las directrices personales, morales y éticas que nos permiten llevarla felizmente a cabo). Supone el contacto profundo con nuestros paradigmas y valores básicos, y la visión de aquello en lo que podemos convertirnos.

El tercer hábito es la segunda creación, la creación física. Es la realización, la actualización, la aparición natural del primero y el segundo hábito. Es el ejercicio de la *voluntad independiente* que pasa a ser centrado en principios. Es la puesta en práctica incesante, momento a momento.

El primero y segundo hábitos son absolutamente esenciales y prerrequisitos del tercero. Uno no puede pasar a centrarse en principios sin tomar primero conciencia de su propia naturaleza proactiva, y desarrollarla. No se puede pasar a los principios sin tomar primero conciencia de los propios paradigmas y sin comprender cómo hay que cambiarlos y alinearlos con los principios. No se puede pasar a los principios sin una visión de la contribución singular que a uno le corresponde realizar, y sin ponerla en el centro de todo.

Pero con esos cimientos se *puede* pasar ya a los principios, de modo incesante, momento a momento, viviendo el tercer hábito: practicando una autoadministración efectiva.

Recuérdese que la administración es claramente distinta del liderazgo. El liderazgo es primordialmente una actividad que absorbe su energía del cerebro derecho. Tiene mucho de arte y se basa en una filosofía. Cuando se afrontan problemas de liderazgo, tiene que plantearse los interrogantes últimos de la vida.

Pero una vez abordados esos problemas, después de haberlos resuelto, tiene que administrarse con efectividad para crear una vida congruente con sus respuestas. Si uno no está en la «selva correcta», la capacidad para administrarse bien no supondrá una gran diferencia. Pero si uno está en la selva correcta, la diferencia será radical. De hecho, la capacidad para administrar bien determina la calidad e incluso la existencia de la segunda creación. La administración es la fragmentación, el análisis, la secuencia, la aplicación específica, el aspecto cerebral izquierdo, ligado al tiempo, del autogobierno efectivo. Mi propia máxima de la efectividad personal es la siguiente: *Administra desde la izquierda; lidera desde la derecha.*

## *El poder de la voluntad independiente*

Además de la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral, es el cuarto privilegio humano —*la voluntad independiente*— el que realmente hace posible la autoadministración efectiva. Se trata de la capacidad para tomar decisiones y elegir, y después actuar en consecuencia. Significa actuar en lugar de «ser actuado», llevar pro-activamente a cabo el programa que hemos desarrollado a través de los otros tres dones.

La voluntad humana es asombrosa. Una y otra vez se ha impuesto sobre adversidades increíbles. Los Helen Keller de este mundo dan prueba, de modo espectacular, del valor y el poder de la voluntad independiente.

Pero cuando examinamos este don en el contexto de la autoadministración efectiva, comprendemos que por lo general no es el esfuerzo dramático, visible, que se realiza hasta el extremo una vez en la vida, el que procura un éxito duradero. El poder se adquiere aprendiendo a usar ese gran don en las decisiones que tomamos día tras día.

El grado en que hemos desarrollado nuestra voluntad independiente en la vida cotidiana se mide por nuestra integridad personal. Fundamentalmente, la integridad es el valor que nos asignamos a nosotros mismos. Es nuestra capacidad para comprometernos a mantener los compromisos con nosotros mismos, de «hacer lo que decimos». Es respetarse a uno mismo, una parte fundamental de la ética del carácter, la esencia del desarrollo proactivo.

La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es «lo primero», la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. La administración es disciplina, puesta en práctica.

«Disciplina» deriva de «discípulo»: discípulo de una filosofía, de un conjunto de valores, de un propósito supremo, de una meta superior o de la persona que la representa.

En otras palabras, si uno es un administrador efectivo de sí mismo, la disciplina proviene del interior; es una función de la voluntad independiente. Uno es discípulo, un seguidor de los propios valores profundos y sus fuentes. Y tiene la voluntad, la integridad, de subordinar a esos valores todos los sentimientos, impulsos y estados de ánimo.

Uno de mis ensayos favoritos es *The Common Denominator of Success,* escrito por E. M. Gray. Este autor pasó su vida buscando el denominador que comparten todas las personas de éxito. Encontró que ese denominador común no era el trabajo duro, la buena suerte ni la habilidad para relacionarse, aunque todos esos factores tenían importancia. El factor que parecía trascender a todos los otros materializa la esencia del tercer hábito: *empezar por lo primero.*

«La persona de éxito tiene el hábito de hacer las cosas que a quienes fracasan no les gusta hacer», observó. «No necesariamente le gusta hacerlas. Pero su disgusto está subordinado a la fuerza de sus propósitos.»

Esa subordinación requiere un propósito, una misión, un claro sentido de dirección y valor establecido por el segundo hábito, un ardiente «¡Sí!» interior que hace posible decir «No» a otras cosas. También requiere voluntad independiente, el poder de hacer algo cuando uno no quiere hacerlo, y depender de los valores y no del impulso o deseo del momento. Es el poder de actuar con integridad respecto de la primera creación proactiva.

## *Cuatro generaciones de la administración del tiempo*

En el tercer hábito abordamos muchas de las cuestiones concernientes al campo de la administración de la vida y el tiempo. Como estudioso desde hace mucho tiempo de este campo fascinante, estoy personalmente convencido de que la esencia del mejor pensamiento del área de la administración del tiempo puede captarse en una única frase: *Organizar y ejecutar según prioridades.* Esa frase representa la evolución de tres generaciones de la teoría de la administración del tiempo, y el mejor modo de proceder en consonancia con ella constituye el centro de una amplia variedad de enfoques y materiales.

La administración personal ha evolucionado siguiendo una pauta similar a la de muchas otras áreas del esfuerzo humano.

Los más grandes impulsos de desarrollo (u «olas», según los denomina Alvin Toffler) se siguen secuencialmente, y cada uno de ellos añade una nueva dimensión vital. Por ejemplo, en el desarrollo social, después de la revolución agrícola vino la revolución industrial, seguida a su turno por la revolución informática. Cada una de las olas sucesivas creó una ola de progreso social y personal.

De modo análogo, en el área de la administración del tiempo, cada generación toma como base la anterior, y nos acerca a un mayor control de nuestra vida. La primera ola o generación podría caracterizarse por las notas y listas de tareas, que tendían a proporcionar cierto reconocimiento y totalidad a los múltiples requerimientos planteados a nuestro tiempo y nuestra energía.

La segunda generación podría caracterizarse por agendas. Esta ola refleja el intento de mirar hacia adelante, programar los acontecimientos y actividades del futuro.

La tercera generación refleja el campo actual de la administración del tiempo. Suma a las generaciones precedentes la idea esencial de priorizar, de clarificar valores, de comparar la importancia relativa de las actividades, sobre la base de su relación con esos valores. Además, se centra en el establecimiento de metas, objetivos a largo, medio o corto plazo hacia los cuales se orientarán el tiempo y la energía, en armonía con los valores. También incluye el concepto de la planificación diaria, del plan específico para alcanzar las metas y actividades a las que se atribuye mayor valía.

Si bien la tercera generación ha realizado una contribución notable, ahora se ha empezado a comprender que la programación y el control «eficientes» del tiempo a menudo resultan contraproducentes. Centrarse en la eficiencia crea expectativas que no concuerdan con las oportunidades de desarrollar relaciones ricas, satisfacer necesidades humanas y disfrutar de momentos espontáneos día tras día.

Muchas personas se sienten asfixiadas por los programas y los planificadores que las conducen a una situación excesivamente estipulada y restringida, y «tiran al niño junto con el agua de lavado», volviendo a las técnicas de la primera o la segunda generación para preservar las relaciones, la espontaneidad y la calidad de vida.

Pero está emergiendo una cuarta generación de tipo diferente. Ésta reconoce que «administración del tiempo» es en realidad una denominación poco feliz; el desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarnos a nosotros mismos. La satisfacción depende tanto de la expectativa como de la realización. Y la expectativa (y la satisfacción) reside en nuestro círculo de influencia.

En lugar de centrarse en las *cosas y* el *tiempo,* las expectativas de la cuarta generación se centran en preservar y realzar las *relaciones* y en alcanzar *resultados:* en síntesis, en mantener el equilibrio P/CP.

## *Cuadrante II*

El foco esencial de la cuarta generación de la administración puede captarse en la matriz de administración del tiempo esquematizada a continuación. Básicamente, dedicamos nuestro tiempo a uno de los cuatro bloques de actividades siguientes:

Como puede verse, los dos factores que definen una actividad son *urgente* e *importante. Urgente* significa que se necesita una atención inmediata, «¡ahora!». Las cosas urgentes actúan sobre nosotros. El timbre del teléfono es urgente. La mayoría de las personas no soportan ni siquiera el pensamiento de dejar que suene.

Uno puede pasar horas preparando materiales, vestirse y trasladarse a la oficina de alguien para examinar una cuestión determinada, pero si mientras estamos allí suena el teléfono, tendrá preferencia sobre nuestra visita personal.

Cuando es uno quien llama, por lo general no nos contestan «Voya colgar y le llamo en quince minutos». Pero son esas mismas personas, que por teléfono nos atienden de inmediato, las que pueden dejarnos esperando en una oficina, por lo menos durante ese mismo lapso, mientras terminan una conversación telefónica con algún otro.

Las materias urgentes son por lo general muy visibles. Nos presionan; reclaman acción. A menudo complacen a otros. Por lo general las tenemos ante nuestras propias narices. Y suelen ser agradables, fáciles, divertidas. ¡Pero con la misma frecuencia carecen de importancia!

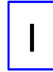
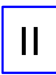
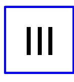
La *importancia,* por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las materias urgentes, *reaccionamos.* Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que *actuar* para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no practicamos el segundo hábito, si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados que deseamos obtener en nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.

Examinemos por un momento los cuatro cuadrantes de la matriz de la administración del tiempo. El cuadrante I es urgente e importante. Tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. A las actividades del cuadrante I, por lo general, las denominamos crisis o problemas. Todos

experimentamos en nuestras vidas algunas actividades del cuadrante I. Pero el cuadrante I agota y consume a muchas personas. Son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas, productores que trabajan al borde de los plazos.

### *Matriz de la administración del tiempo*

| | Urgente |  No Urgente |
|---|---|---|
| Importante |  I<br>***Actividades:***<br>• **Crisis**<br>• **Problemas apremiantes**<br>• **Proyectos cuyas fechas vencen** |  II<br>***Actividades:***<br>• **Prevención, actividades de CP**<br>• **Construir relaciones**<br>• **Reconocer nuevas oportunidades**<br>• **Planificación, recreación** |
| No Importante |  III<br>***Actividades:***<br>• **Interrupciones, algunas llamadas**<br>• **Correos, algunos informes**<br>• **Algunas reuniones**<br>• **Cuestiones inmediatas, acuciantes**<br>• **Actividades populares** |  IV<br>***Actividades:***<br>• **Trivialidades, ajetreo inútil**<br>• **Algunas cartas**<br>• **Algunas llamadas telefónicas**<br>• **Pérdidas de tiempo**<br>• **Actividades agradables** |

Mientras uno se centra en el cuadrante I, éste crece cada vez más hasta que nos domina. Es como el oleaje. Llega un gran problema, nos golpea y nos deja tendidos y confusos. Uno lucha, se pone en pie, y lo único que consigue es quedar frente a otro problema que vuelve a golpearlo y dejarlo tendido.

Algunas personas son literalmente acribilladas por los problemas todo el día y cada día. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. De modo que en su matriz total, el 90 por ciento del tiempo está en el cuadrante I y la mayor parte del restante 10 por ciento en el cuadrante IV; a los cuadrantes II y III sólo les prestan una atención mínima.

Así es como viven las personas que administran su vida sobre la base de las crisis.

Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III, «urgente, pero no importante», pensando que están en el cuadrante I. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros.

Las personas que dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes III y IV llevan vidas básicamente irresponsables.

**I Resultados**

- Estrés
- Agotamiento
- Administración de crisis
- Siempre apagando incendio

**II**

**IV**

**III**

**I**

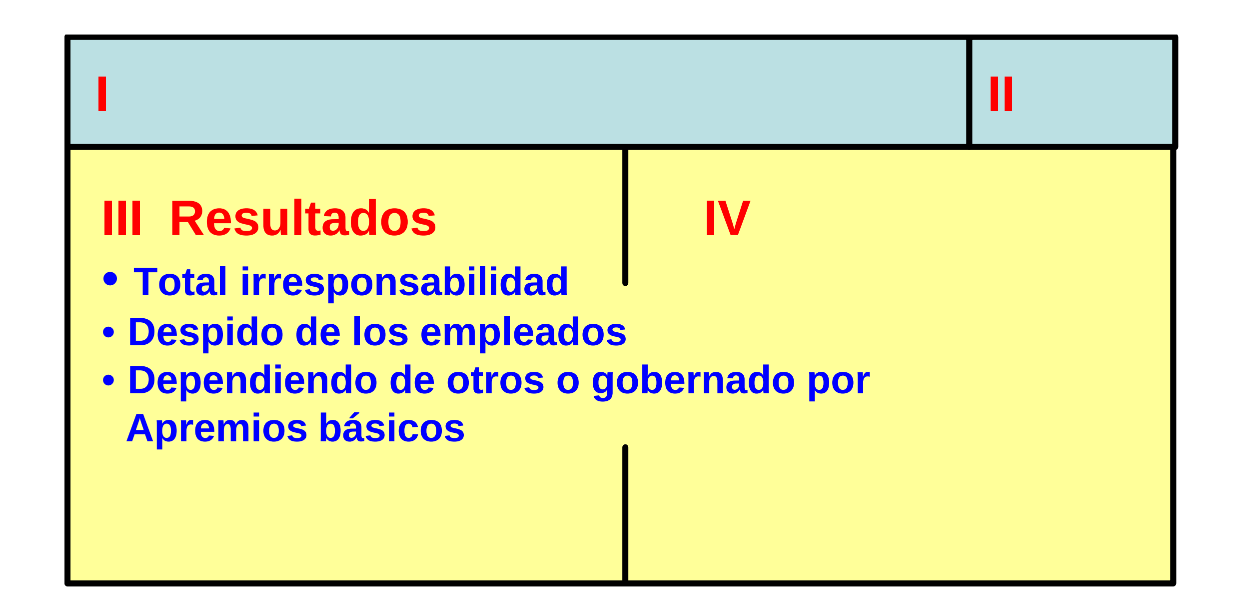
**II**

**III Resultados**

- Concentración en los plazos cortos
- Administración de crisis
- Carácter de camaleón, atento a la reputación
- Considera que las metas y planes no valen la pena
- Se siente impotente, excluido del control
- Relaciones muy frágiles o rotas

**IV**

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II. El cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva. Trata de las cosas que no son urgentes, pero sí importantes: por ejemplo, construir relaciones, redactar un enunciado de la misión personal, la planificación de largo alcance, la ejercitación, el mantenimiento preventivo, la preparación, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes.







Para parafrasear a Peter Drucker, las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Alimentan las oportunidades y dejan morir de inanición a los problemas, piensan preventivamente. Tienen auténticas crisis y emergencias del cuadrante I que requieren su atención inmediata, pero su número es comparativamente pequeño. Mantienen P y CP en equilibrio, al centrarse en las actividades importantes, pero no urgentes, del cuadrante II, que tienen alto poder para generar capacidad.

Teniendo en mente la matriz de la administración del tiempo, tómese un momento y considere de qué modo ha respondido a las preguntas del principio de este capítulo. ¿En qué cuadrante encajan? ¿Son importantes? ¿Son urgentes?

Mi conjetura es que probablemente encajen en el cuadrante II. Son obviamente importantes, profundamente importantes, pero no urgentes. Y porque no son urgentes, usted no se dedica a ellas.

Examine de nuevo la naturaleza de esas preguntas: ¿qué puede hacer usted en su vida personal y profesional que, de hacerlo regularmente, *representaría una tremenda diferencia positiva en su vida!* Las actividades del cuadrante II tienen ese tipo de efecto. Nuestra efectividad avanza a pasos agigantados cuando las realizamos.

Le hice una pregunta similar a un grupo de gerentes de un centro comercial. «Si tuvieran que hacer una cosa en su trabajo profesional que ustedes saben que tendría efectos enormemente positivos en los resultados, ¿cuál sería?» La respuesta unánime fue establecer relaciones personales útiles con los arrendatarios, los propietarios de los negocios del centro comercial, lo cual es una actividad del cuadrante II.

Hicimos un análisis del tiempo que estaban destinando a esa actividad: menos del 5 por ciento. Tenían buenas razones; problemas, uno detrás de otro. Debían presentar informes, asistir a reuniones, responder correspondencia, realizar llamadas telefónicas, interrupciones constantes. El cuadrante I los consumía.

Estaban dedicando muy poco tiempo a los gerentes de los negocios, y ese tiempo estaba lleno de energía negativa. En realidad sólo los visitaban para cumplir con los contratos: cobrar el alquiler, discutir la publicidad u otras prácticas que podrían no armonizar con las directivas del centro, o algo semejante.

Los comerciantes individuales estaban luchando por la supervivencia, no ya por la prosperidad. Tenían problemas de personal, problemas de costos, problemas de inventario, y una multitud de otros problemas. La mayoría de ellos carecía totalmente de formación gerencial. Algunos eran comerciantes perfectos, pero necesitaban ayuda. Los arrendatarios ni siquiera querían ver a los propietarios del centro comercial, que no eran más que otro de los problemas con los que tenían que lidiar.

De modo que los propietarios decidieron ser proactivos. Determinaron su propósito, sus valores, sus prioridades. En armonía con tales prioridades, decidieron dedicar la tercera parte de su tiempo a relacionarse con los comerciantes.

En el trabajo con esa organización, durante más o menos un año y medio, los vi ascender aproximadamente el 20 por ciento, lo que representaba un aumento de más del cuádruple. Además, cambiaron de rol. Se convirtieron en confidentes, adiestradores y consultores de los comerciantes. Sus intercambios estaban llenos de energía positiva.

El efecto fue espectacular y profundo. Al centrarse en las relaciones y resultados, más que en el tiempo y los métodos, las cifras crecieron, los arrendatarios se quedaron sobrecogidos por los resultados de las nuevas ideas y habilidades, y los gerentes del centro comercial fueron más efectivos, y satisficieron y aumentaron sus listas de arrendatarios potenciales. Dejaron de ser policías o de rondar como supervisores. Resolvían problemas, ayudaban.

El lector puede ser estudiante universitario, obrero en una cadena de montaje, diseñador de modas o presidente de una compañía; en todos los casos creo que, si se pregunta qué hay en el cuadrante II, cultiva la proactividad y la pone en práctica, finalmente logrará los mismos resultados. Su efectividad aumentará extraordinariamente. Sus crisis y problemas se reducirán hasta adquirir proporciones manejables, porque pensará con anticipación, trabajando sobre las raíces, adoptando, en primer lugar, las medidas que impidan que las situaciones lleguen a convertirse en crisis. En la jerga de la administración del tiempo, esto se llama el «principio de Pareto»: el 80 por ciento de los resultados provienen del 20 por ciento de las actividades.

## *Lo que supone decir «No»*

En un principio, sólo se puede obtener tiempo para el cuadrante II en los cuadrantes III y IV. No se pueden ignorar las actividades urgentes e importantes del cuadrante I, aunque éste se reducirá cada vez más a medida que se dedique más tiempo a la prevención y preparación en el cuadrante II. Pero el tiempo inicial para este cuadrante tiene que provenir de los cuadrantes III y IV.

Para trabajar con el cuadrante II hay que ser proactivo, porque los cuadrantes I y III trabajan sobre uno. Para decirles «sí» a las prioridades importantes del cuadrante II, hay que aprender a decirles «no» a otras actividades, algunas de ellas en apariencia urgentes.

Hace algún tiempo, mi esposa fue invitada a asumir la presidencia de una comisión dedicada a una tarea comunitaria. Estaba trabajando en cosas verdaderamente importantes, y en realidad no deseaba ponerse al frente de esa comisión. Pero se sintió presionada, y finalmente aceptó la responsabilidad.

Entonces llamó a una de sus amigas para pedirle colaboración también a ella. La amiga la escuchó durante un lapso prolongado, y después le dijo: «Sandra, parece un proyecto maravilloso, algo que realmente vale la pena emprender. Aprecio mucho que me invites a participar. Me siento halagada. Por distintas razones, no deseo participar, pero quiero que sepas cuánto aprecio tu invitación».

Sandra esperaba cualquier cosa menos un atento «No». Se volvió hacia mí suspirando: «Preferiría haber contestado del mismo modo».

No quiero decir que no se debe participar en proyectos significativos de servicio. Estas cosas son importantes. Pero es preciso decidir cuáles son las prioridades más altas, y tener el valor de decir «No» a otras cosas, con buena educación, sonriendo, y sin dar excusas. Y para hacerlo hay que tener un «Sí» más grande ardiendo adentro. A menudo «lo bueno» es enemigo de «lo mejor».

Tengamos presente que uno siempre le está diciendo «No» a algo. Si no lo dice a lo aparente y urgente, probablemente se lo esté diciendo a cosas más fundamentales y altamente importantes. Incluso cuando lo urgente es bueno, lo bueno, si lo permitimos, puede estar apartándonos de lo que para nosotros es lo mejor, de nuestra contribución singular.

Cuando yo era director de relaciones universitarias en una gran universidad, contraté como empleado a un escritor inteligente, proactivo, creador. Cierta vez, después de unos meses, fui a su oficina y le pedí que trabajara con algunas cuestiones urgentes que estaban presionándome.

Él me dijo: «Stephen, haré lo que quieras que haga. Pero permíteme hacerte conocer mi situación».

Me llevó hacia su tablero, donde había anotado más de dos docenas de proyectos con los que estaba trabajando, junto con criterios de ejecución y fechas tope que antes había discutido a fondo. Era una persona muy disciplinada, ésa era la razón principal por la cual había recurrido a él. «Si quieres que te hagan algo, encárgaselo a una persona ocupada.»

El hombre continuó: «Stephen, para hacer bien las tareas que quieres que se hagan necesitaré varios días. ¿Cuál de estos proyectos preferirías que demore o cancele para satisfacer tu demanda?».

No quise asumir esa responsabilidad. No quise meter un palo en la rueda de una de las personas más productivas del equipo, sólo porque en aquella época yo me encontrara administrando por crisis. Las tareas que yo quería que se hicieran eran urgentes, pero no importantes. De modo que encontré otro administrador y le encargué el trabajo a él.

Cotidianamente decimos «Sí» o «No» a ciertas cosas, por lo general muchas veces al día. Un centro de principios correctos y un objetivo en nuestra misión personal nos otorgan sabiduría para emitir juicios con efectividad en esos casos.

Al trabajar con diferentes grupos, les digo que la esencia de la administración efectiva del tiempo y la vida consiste en organizar y ejecutar prioridades equilibradas. Después formulo esta pregunta: en el caso de que les falle una de estas tres áreas, ¿cuál sería: (1) la ineptitud para *establecer* prioridades, (2) la incapacidad o falta de deseo de *organizar* esas prioridades, o (3) la falta de *disciplina* para la ejecución, para atenerse a las prioridades y la organización?

La mayor parte de las personas dicen que lo que principalmente les falta es disciplina. Pensándolo con más profundidad, creo que ése no es el caso. El problema básico consiste en que las prioridades no han arraigado en sus corazones y sus mentes. No han internalizado verdaderamente el segundo hábito.

Muchas personas reconocen el valor que tienen en sus vidas las actividades del cuadrante II, ya las identifiquen como tales o no. E intentan dar prioridad a esas actividades e integrarlas en sus vidas recurriendo sólo a la autodisciplina. Pero sin un centro de principios y un enunciado de la misión personal, carecen de los cimientos necesarios para sostener sus esfuerzos. Están trabajando sobre las hojas, sobre las actitudes y las conductas de la disciplina, sin siquiera pensar en examinar las raíces, los paradigmas básicos de los que fluyen sus actitudes y conductas naturales.

Concentrarse en el cuadrante II es un paradigma que surge de un centro de principios. Si uno está centrado en el cónyuge, en el dinero, en los amigos, en el placer, o en cualquier otro factor extrínseco, continuamente se verá devuelto a los cuadrantes I y III, reaccionando a esas fuerzas exteriores en las que está centrada su vida. Incluso cuando se centre en sí mismo, terminará reaccionando al impulso del momento, en los cuadrantes I y III. La voluntad independiente no puede, por sí sola, disciplinarnos efectivamente en oposición a

nuestro centro.

Una máxima de los arquitectos dice que «la forma sigue a la función». De modo análogo, la administración sigue al liderazgo. El modo en que uno pasa el tiempo es la consecuencia del modo en que uno ve su propio tiempo y sus propias prioridades. Si nuestras prioridades surgen de un centro de principios y de una misión personal, si están profundamente arraigadas en nuestro corazón y nuestra mente, el cuadrante II aparecerá como un lugar natural y estimulante para invertir el tiempo.

Es casi imposible decir «No» a la popularidad del cuadrante III, o al placer de huir al cuadrante IV cuando no se tiene un «Sí» más grande ardiendo adentro. Sólo cuando nuestra autoconciencia nos permite examinar nuestro programa —y tenemos imaginación y conciencia moral para crear un programa nuevo y singular centrado en principios al que se le puede decir «Sí»—, sólo entonces tendremos una fuerza de voluntad independiente que nos permita decirle «No», con una sonrisa auténtica, a lo que carece de importancia.

## *Ingresando en el cuadrante II*

Si las actividades del cuadrante II constituyen claramente el corazón de la administración personal efectiva —lo «primero» que debemos poner primero—, entonces, ¿cómo organizamos y ejecutamos en función de ello?

La primera generación de la administración del tiempo ni siquiera reconoce el concepto de prioridad. Nos presenta notas y listas de tareas que podemos ir tachando, con lo cual experimentamos una sensación temporal de éxito, pero los ítems de esas listas no tienen asignadas prioridades. Además, no existe ninguna correlación entre la lista y nuestros valores y propósitos finales en la vida. Simplemente respondemos a lo que llega a nuestra conciencia y aparentemente es necesario que se haga.

Muchas personas administran con este paradigma de primera generación. Es el curso de menor resistencia. En él no hay angustia ni tensión; resulta divertido «seguir la corriente». La disciplina y la distribución del tiempo impuesta externamente dejan en las personas la impresión de que ellas no son responsables de los resultados.

Pero los administradores de la primera generación, por definición, no son efectivos. Producen muy poco, y su estilo de vida no genera en absoluto capacidad de producción. Azotados por fuerzas externas, a menudo se les considera poco fiables e irresponsables; tienen muy poca sensación de control y autoestima.

Los administradores de la segunda generación asumen un poco más de control. Distribuyen su tiempo planificándolo con anticipación, y por lo general se les considera más responsables, porque llegan cuando se supone que deben hacerlo.

Pero también en este caso las actividades programadas no prestan ninguna atención a las prioridades ni reconocen ninguna correlación con los valores más profundos y las metas. Presentan pocos logros significativos y sólo tienden a la distribución en el tiempo.

Los administradores de tercera generación dan un significativo paso adelante. Clarifican sus valores y establecen metas. Planifican día tras día y establecen prioridades.

Como he dicho, ahí es donde está hoy en día la mayor parte de la administración del tiempo. Pero esta tercera generación presenta algunas limitaciones críticas. Primero, limita la visión: la planificación diaria a menudo omite cosas importantes que sólo pueden verse con una perspectiva más amplia. La expresión misma «planificación diaria» se centra en lo urgente: el «ahora». Si bien el establecimiento de prioridades de tercera generación ordena la actividad, no empieza por cuestionar la importancia esencial de dicha actividad, no sitúa la actividad en el contexto de los principios, la misión personal, los roles y las metas. La planificación diaria de tercera generación conducida por valores da prioridad básicamente a los problemas y las crisis del día de los cuadrantes I y III.

Además, la tercera generación no toma ninguna medida para la administración de los diversos roles de modo equilibrado. Le falta realismo, crea la tendencia a planificar el día en exceso, de lo que se deriva la frustración y el deseo ocasional de tirar el plan a la basura y escapar al cuadrante IV. Y su eficiencia, el centrarse en la administración del tiempo, tiende a crear tensión en las relaciones, más que a establecerlas.

Si bien las tres generaciones han contribuido con algún tipo de herramienta de administración, ninguna ha producido una herramienta que permita vivir centrándose en principios, con un estilo de cuadrante II. Los anotadores de la primera generación y las listas de tareas sólo nos proporcionan un lugar para dejar asentadas las cosas que llegan a nuestra conciencia, con el objeto de no olvidarlas. Las agendas de la segunda generación sólo proporcionan un lugar para registrar nuestros compromisos futuros, de modo que podamos estar donde acordamos, y en el momento apropiado.

Incluso la tercera generación, con su amplia gama de planifica-dores y materiales, se centra primordialmente en ayudar a dar prioridad y planificar las actividades de los cuadrantes I y III. Aunque muchos adiestradores y consultores reconocen el valor de las actividades del cuadrante II, las herramientas reales de planeamiento de la tercera generación no facilitan su organización y ejecución.

Como cada generación se construye sobre las que la han precedido, los puntos fuertes y algunas de las herramientas de cada una de las primeras tres generaciones proporcionan material elemental para la cuarta. Pero existe la necesidad adicional de una nueva dimensión, del paradigma y la ejecución que nos permitirán introducirnos en el cuadrante II, pasar a centrarnos en principios y arreglárnoslas para hacer lo que es verdaderamente más importante.

## *La herramienta del cuadrante II*

El objetivo de la administración del cuadrante II consiste en organizar nuestras vi das con efectividad, desde un centro de principios sólidos, desde el conocimiento de nuestra misión personal, concentrándonos en lo importante y en lo urgente, y dentro del marco del equilibrio conservado entre el incremento de nuestra producción y el aum ento de nuestra capacidad de producción.

Desde luego, éste es un objetivo ambicioso para personas atrapadas en la estrecha trama de las cosas superficiales de los cuadrantes III y IV. Pero luchar para lograrlo tendrá un efecto extraordinario sobre la efectividad personal.

Un organizador del cuadrante II tendrá que satisfacer seis criterios importantes:

*Coherencia.* La coherencia sugiere que haya armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina. En el planificador deberá haber un lugar destinado al enunciado de la misión personal, de modo que uno pueda remitirse constantemente a él. También tiene que haber lugar para los roles y para las metas a corto y largo plazo.

*Equilibrio.* Su herramienta tiene que ayudarle a mantener el equilibrio en la vida, a identificar sus diversos roles y mantenerlos ante sus ojos, de modo que no pueda descuidar áreas importantes como la salud, la familia, la preparación profesional o el desarrollo personal.

Muchas personas parecen pensar que el éxito en un área puede compensar el fracaso en otras. Pero, ¿es esto así? Puede que sí, pero por un tiempo limitado y tratándose sólo de ciertas áreas. Ahora bien, ¿puede el éxito en la profesión compensar el fracaso de un matrimonio roto, la salud perdida o la debilidad de carácter? La verdadera efectividad requiere equilibrio, y su herramienta tiene que ayudarle a crearlo y mantenerlo.

*Centrarse en el cuadrante II.* Usted necesita una herramienta que le anime, le motive y realmente le ayude a dedicar al cuadrante II el tiempo necesario, de modo que más que dar prioridad a las crisis, se aplique a su prevención. En mi opinión, el mejor modo de hacerlo consiste en organizar la vida sobre una base *semanal.* De todos modos, uno puede adaptar y establecer prioridades sobre una base diaria, pero el impulso fundamental proviene de la organización de la semana.

La organización semanal proporciona mucho mayor equilibrio y contexto que la planificación diaria. En el reconocimiento de la semana como unidad de tiempo completa parece haber implícito un reconocimiento de tipo cultural. Las empresas, la educación y muchas de las otras facetas de la sociedad operan dentro del marco de la semana, destinando ciertos días al esfuerzo concentrado y otros al descanso y la inspiración. La ética básica judeocristiana respeta el sábado, el día elegido entre cada siete para propósitos elevados.

La mayoría de las personas piensa en términos de semanas. Pero la mayor parte de las herramientas de planificación de tercera generación se centra en la planificación diaria. Si bien pueden ayudarnos a dar prioridad a las actividades, en lo esencial sólo nos ayudan a organizar las crisis y el trabajo urgente. *La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades.* Y esto puede hacerse mejor en el contexto de la semana.

*Una dimensión «humana».* Usted necesita igualmente una herramienta que no sólo distribuya el tiempo sino que tenga en cuenta a las personas. Si bien puede pensar en términos de *eficiencia* para tratar el tiempo, una persona centrada en principios piensa en términos de *efectividad* en el trato con personas. A veces la vida

centrada en principios del cuadrante II requiere la subordinación de la agenda a las personas. Su herramienta tiene que reflejar ese valor, facilitar su realización, en lugar de crear sentimientos de culpa cuando no se cumple con un horario establecido de tareas.

*Flexibilidad.* Su herramienta de planificación tiene que ser su sierva, y nunca su ama. Puesto que debe trabajar para usted, hay que cortarla a la medida de su estilo, sus necesidades, sus métodos particulares.

*Ser portátil.* Su herramienta tiene que ser portátil, de modo que usted pueda llevarla consigo en todo momento. Tal vez quiera revisar su enunciado de la misión personal durante un viaje en autobús o deducir el valor de una nueva oportunidad en comparación con algo ya planificado. Si su organizador es portátil, podrá llevarlo consigo, y esos datos importantes siempre estarán a su alcance.

Puesto que el cuadrante II es el corazón de la autoadministración efectiva, se necesita una herramienta que nos introduzca en él. Mi trabajo con el concepto de cuarta generación ha conducido a la creación de una herramienta específicamente diseñada en concordancia con los criterios que acabamos de enumerar. Pero muchas buenas herramientas de la tercera generación pueden adaptarse fácilmente. Como los principios son sólidos, las prácticas o aplicaciones específicas pueden variar de individuo a individuo.

## *Convirtiéndose en un autoadministrador de cuadrante II*

Aunque lo que aquí intento es enseñar principios (y no prácticas) de efectividad, creo que el lector podrá comprender mejor los principios y la índole facilitadora de la cuarta generación, si hace realmente la experiencia de organizar una semana centrada en principios del cuadrante II.

La organización del cuadrante II implica cuatro actividades clave:

*Identificación de roles.* La primera tarea consiste en poner por escrito sus roles clave. Si usted ha pensado seriamente en los roles de su vida, puede escribir lo que vaya pasando por su mente. Tiene un rol como individuo. Tal vez quiera enumerar uno o más roles como miembro de la familia: esposo o esposa, madre o padre, hijo o hija, miembro de la familia extensa de abuelos, tíos, tías y primos. Puede que quiera enumerar varios roles laborales, que indiquen las diferentes áreas en las que desea invertir tiempo y energía de modo regular. Es posible que tenga roles en la Iglesia o en los asuntos comunitarios.

No es necesario que se tome la molestia de definir los roles correspondientes al resto de su vida; limítese a considerar la semana y ponga por escrito las áreas en las que usted se ve dedicando tiempo durante los próximos siete días.

A continuación presentamos dos ejemplos del modo en que la gente puede verse en sus diversos roles.

1. Individuo
2. Esposo/padre
3. Gerente de nuevos productos
4. Gerente de investigación
5. Gerente de desarrollo de colaboradores
6. Gerente de administración
7. Presidente de organización de beneficencia

1. Desarrollo personal
2. Esposa
3. Madre
4. Vendedora de agencia inmobiliaria
5. Maestra de escuela dominical
6. Miembro de la junta de la orquesta

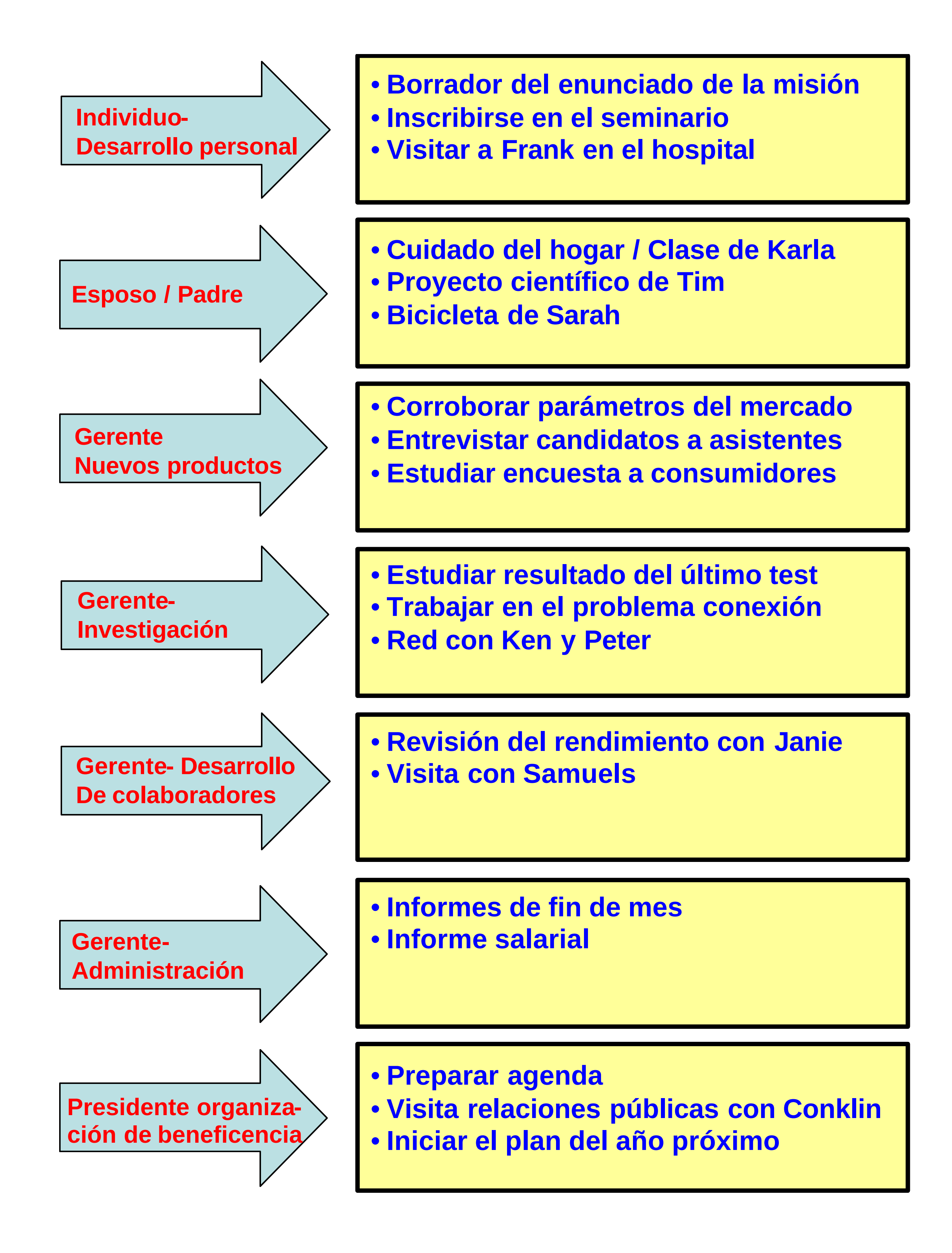
*Selección de las metas.* El paso siguiente consiste en pensar dos o tres resultados importantes que uno cree que tiene que lograr en cada rol durante los siete días siguientes, que serán registrados como metas.

Por lo menos algunas de esas metas deben reflejar actividades del cuadrante II. Idealmente, esas metas a corto plazo están relacionadas con las metas a largo plazo que usted ha identificado con su enunciado de la misión personal. Pero incluso aunque no haya escrito ese enunciado, es posible que tenga la sensación de lo que es importante al considerar cada uno de sus roles, y un par de metas por cada rol.

*Programación temporal.* Ahora puede el lector considerar la semana que tiene ante sí, con las metas en mente, y programar el tiempo para alcanzarlas. Por ejemplo, si su meta es redactar el primer borrador del enunciado de la misión personal, tal vez disponga de un lapso de dos horas del domingo para dedicarlas a esa tarea. El domingo suele ser ideal para planificar las actividades más valiosas para la promoción personal, entre las cuales se cuenta la organización semanal. Es un buen momento para hacer un alto en el camino, buscar un poco de inspiración y considerar la vida en el contexto de los principios y los valores.

Si uno establece la meta de mejorar su estado físico mediante ejercicios, puede reservarles una hora, tres o cuatro días por semana, o todos los días de la semana. Hay algunas metas que sólo se pueden alcanzar durante el horario de trabajo, y otras por las que hay que luchar el sábado, cuando los chicos están en casa. ¿Empieza a advertir algunas de las ventajas de organizar la semana, en lugar del día?

Después de haber identificado los roles y establecido las metas, se puede trasladar cada meta a un día específico de la semana, sea como prioridad o, lo que es incluso mejor, con una asignación horaria concreta. También se puede consultar la agenda anual o mensual y ver las previsiones y citas anteriores, evaluando su importancia en el contexto de las metas; se transfiere entonces al programa semanal la que se decide mantener, y las otras se reprograman o cancelan.


Individuo-
Desarrollo personal
• Borrador del enunciado de la misión
• Inscribirse en el seminario
• Visitar a Frank en el hospital
Esposo / Padre
• Cuidado del hogar / Clase de Karla
• Proyecto científico de Tim
• Bicicleta de Sarah
Gerente
Nuevos productos
• Corroborar parámetros del mercado
• Entrevistar candidatos a asistentes
• Estudiar encuesta a consumidores
Gerente-
Investigación
• Estudiar resultado del último test
• Trabajar en el problema conexión
• Red con Ken y Peter
Gerente- Desarrollo
De colaboradores
• Revisión del rendimiento con Janie
• Visita con Samuels
Gerente-
Administración
• Informes de fin de mes
• Informe salarial
Presidente organiza-
ción de beneficencia
• Preparar agenda
• Visita relaciones públicas con Conklin
• Iniciar el plan del año próximo

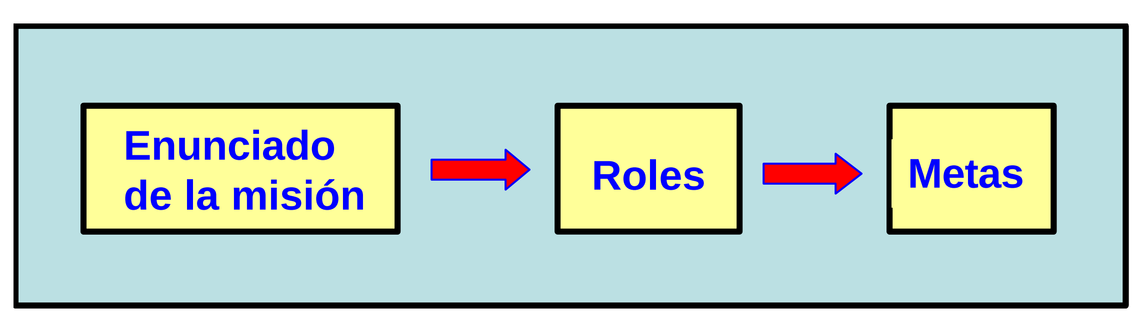
Al estudiar la hoja de trabajo que presentamos en ***páginas 103-104***, obsérvese de qué modo han sido programadas o traducidas a un plan de acción específico las diecinueve metas más importantes, que en general pertenecen al cuadrante II. Adviértase además el recuadro titulado «Afilar la sierra», que proporciona espacio para planificar actividades vitales renovadoras del cuadrante II en cada una de las cuatro dimensiones humanas que explicaremos al abordar el séptimo hábito.

Se ha reservado tiempo para 19 metas importantes, ¡pero véase la cantidad de espacio libre que queda en la hoja de trabajo! Además de permitirnos poner primero lo primero, la organización semanal del cuadrante II otorga libertad y flexibilidad para controlar acontecimientos imprevistos, cambiar la programación temporal si es necesario, gozar de relaciones e interacciones con otros, disfrutar profundamente de experiencias espontáneas, sabiendo que uno ha ordenado proactivamente la semana para alcanzar metas clave en todas las áreas de la vida.

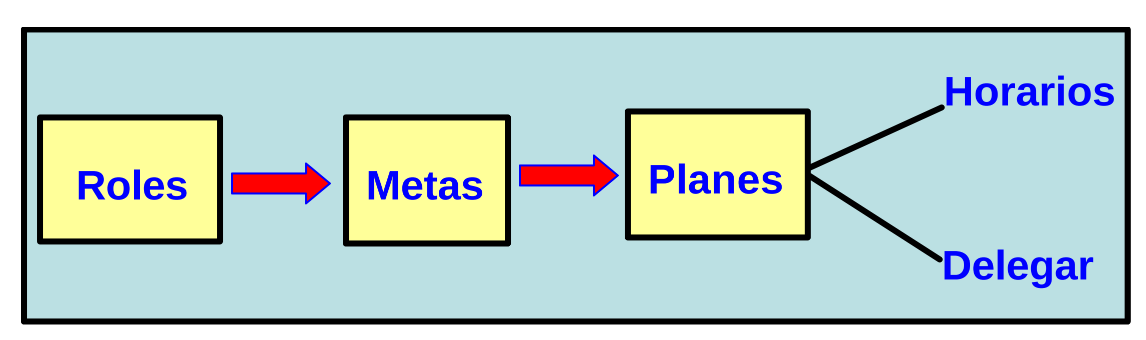
*Adaptación diaria.* Con la organización semanal del cuadrante II, la planificación diaria se convierte en una función de adaptación diaria, de dar prioridad a actividades y de responder a acontecimientos, relaciones y experiencias imprevistos de un modo significativo.

Si todas las mañanas dedicamos unos minutos a revisar la agenda podemos ponernos en contacto con las decisiones basadas en valores tomadas al organizar la semana, y también con los factores no previstos que aparezcan. Al echar una mirada al día, se puede ver que los roles y metas permiten una priorización natural que surge de nuestro sentido innato del equilibrio. Se trata de un establecimiento de prioridades más flexible, más del hemisferio derecho del cerebro, que en última instancia proviene de la idea de la misión personal.

Pero podría decirse que el establecimiento de prioridades de tercera generación en A, B, C, o 1, 2, 3, proporciona el orden necesario a las actividades diarias. Es una falsa dicotomía dvidir de modo tajante las actividades en importantes y no importantes. Obviamente, se distribuyen sobre un *continuum,* y algunas actividades importantes son aún más importantes que otras. En el contexto de la organización semanal, el establecimiento de prioridades de tercera generación pone orden en los objetos cotidianos.




***Organización a largo plazo***




***Organización semanal***

**HOJA DE TRABAJO SEMANAL ®**

| Roles | Metas |
|---|---|
| Individuo-Desarrollo personal | Borrador del enunciado de la misión (1)<br>Inscribirse en el seminario (2)<br>Visitar a Frank en el hospital (3) |
| Esposo / Padre | Cuidado del hogar / Clase de Karla (4)<br>Proyecto científico de Tim (5)<br>Bicicleta de Sarah (6) |
| Gerente-Nuevos productos | Corroborar parámetros del mercado (7)<br>Entrevistar candidatos a asistentes (8)<br>Estudiar encuesta a consumidores (9) |
| Gerente-Investigación | Estudiar resultado del último test (10)<br>Trabajar en el problema conexión (11)<br>Red con Ken y Peter (12) |
| Gerente-Desarrollo de colaboradores | Revisión del rendimiento con Jane (13)<br>Visita con Samuels (14) |
| Gerente-Administración | Informes de fin de mes (15)<br>Informe salarial (16) |
| Presidente organización de beneficencia | Preparar agenda (17)<br>Visita relaciones públicas con Conklin (18)<br>Iniciar el plan del año próximo (19) |

**AFILAR LA SIERRA**

Física ____________________

Mental ____________________

Espiritual ____________________

Social/Emocional ____________________

Semana del        al

**Prioridades semanales**

| | Domingo | Lunes |
|---|---|---|
| **Prioridades diarias** | | (16) Informe salarial |
| **Compromisos / Tareas** | | |
| 8 | Tiempo privado | |
| 9 | Enunciado de la (1) | |
| 10 | misión | |
| 11 | | Entrevistas puesto |
| 12 | | asistente |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | Frank-Hospital (3) |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | Bicicleta Sarah (6) |
| 8 | | |
| **Noche** | | |

| Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
|---|---|---|---|---|
| **Prioridades diarias** | | | | |
| Presentar inscrip- | (12) Ken | | (14) Visita Samuels | |
| ción seminario | Peter | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **[illegible]** | | | | |
| 8 | 8 | 8 | 8 | 8 Cuidado del hogar Clase de Karla |
| 9 | 9 Comprobar parámetros | 9 Problema | 9 Resultado del | 9 |
| 10 | 10 de mercado (7) | 10 conexión (11) | 10 test (16) | 10 |
| 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| 12 | 12 | 12 | 12 Conklin (16) | 12 |
| 1 Estudiar encuesta (9) | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 Consumidores | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 Reseña rendimiento | 3 Informe FDM (15) | 3 |
| 4 | 4 | 4 Jane (13) | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6 Proyecto Tim (5) | 6 | 6 Agenda organización | 6 | 6 |
| 7 | 7 | 7 de beneficencia (17) | 7 | 7 |
| 8 | 8 | 8 Plan próximo año (19) | 8 | 8 |
| **Noche** | **Noche** | **Noche** | **Noche** | **Noche** 7:00 Teatro con los Brown |

Pero tratar de dar prioridad a las actividades antes de saber cómo se relacionan con nuestra idea de la misión personal y cómo se adecúa al equilibrio de la vida, no es efectivo. Tal vez se están estableciendo prioridades y realizando cosas que uno no quiere o no necesita hacer en absoluto.

¿Empieza el lector a advertir la diferencia entre organizar la semana como administrador centrado en principios, gerenciando el cuadrante II, y planificando el día como un individuo centrado en alguna otra cosa? ¿Empieza a percibir la tremenda diferencia que determinaría el centrarse en el cuadrante II, sobre su nivel actual de efectividad?

He experimentado en mi propia vida el poder de la organización centrada en principios, del cuadrante II, y la he visto transformar las vidas de centenares de otras personas; y estoy convencido de que determina una diferencia, una importante diferencia positiva. Y cuanto más completamente vinculemos las metas semanales a un marco de principios correctos y a un enunciado de la misión personal, mayor será el aumento de efectividad.

## *Vivirlo*

Volviendo una vez más a la metáfora informática, si el primer hábito dice «Tú eres el programador» y el segundo hábito «Formula el programa», lo que propugna el tercer hábito es «Vive el programa». Y vivirlo está primordialmente en función de nuestra voluntad independiente, nuestra autodisciplina, nuestra integridad y nuestro compromiso, no al servicio de metas y horarios a corto plazo ni del impulso del momento, sino de principios correctos y de nuestros valores más profundos, de lo que da sentido y contexto a nuestras metas, a nuestros horarios y a nuestras vidas.

A medida que se avanza en la semana, habrá sin duda momentos en que nuestra integridad tendrá que, situarse en primer lugar. La tendencia a reaccionar satisfaciendo prioridades urgentes pero no importantes de otras personas en la zona del cuadrante III, o el placer de escapar al cuadrante IV, amenazará con ponerse por delante de las actividades importantes del cuadrante II que uno ha planificado. Nuestra concentración en principios, nuestra autoconciencia y la conciencia moral pueden proporcionar un alto grado de seguridad intrínseca, guía y sabiduría para usar la voluntad independiente y mantener la integridad respecto de lo verdaderamente importante.

Pero como uno no es omnisciente, no siempre puede saber de antemano qué será lo verdaderamente importante. Por más cuidado que ponga en organizar la semana, habrá momentos en los que, como persona centrada en principios, tendrá que subordinar sus horarios programados a un valor superior. Si uno se centra en principios, puede hacerlo con una sensación interior de paz.

En cierto momento, uno de mis hijos se dedicó profundamente a la programación temporal y la eficiencia. Un día afrontó una agenda muy apretada, que incluía la asignación del tiempo minuto a minuto para cada actividad, como por ejemplo recoger algunos libros, lavar el coche y romper con Carol, su novia, entre otras cosas.

Todo anduvo de acuerdo con la agenda hasta que llegó lo de Carol. Habían estado saliendo durante mucho tiempo, y él finalmente llegó a la conclusión de que prolongar la relación era un error. De modo que, coherente con su modelo de eficiencia, programó una llamada telefónica de diez a quince minutos para decírselo.

Pero la noticia resultó muy traumática para la joven. Una hora y media más tarde seguían profundamente inmersos en una conversación intensa. Ni siquiera bastó una visita posterior. La situación fue muy frustrante para ambos.

Digamos una vez más que, sencillamente, no se puede pensar en términos de *eficiencia* cuando se trata de personas. Se piensa en términos de *efectividad* con la gente y de *eficiencia* con las cosas. He tratado de ser «eficiente» con personas desagradables e impertinentes, y no da resultado. He hecho la prueba de destinar diez minutos de «tiempo de buena calidad» a un niño o un empleado para resolver ün problema, y he descubierto que esa «eficiencia» crea nuevos problemas y pocas veces resuelve las preocupaciones más profundas.

He visto a menudo a muchos progenitores, en particular madres de niños pequeños, frustrados en su deseo de hacer muchas cosas, porque el tiempo se les va en satisfacer las necesidades de los chicos durante todo el día. Recordemos que la frustración está en función de nuestras expectativas, y que nuestras expectativas son a menudo un reflejo en el espejo social, más que nuestros propios valores y prioridades.

Pero si uno tiene profundamente internalizado el segundo hábito en el corazón y en la mente, serán esos valores los que nos guíen. Se puede subordinar con integridad la agenda a los valores. Se puede adaptar, se puede ser flexible. Uno no debe sentirse culpable cuando no cumple con la programación horaria o cuando hay que cambiarla.

## *Progresos de la cuarta generación*

Una de las razones por las cuales la gente se resiste a utilizar herramientas para la administración del tiempo de tercera generación consiste en que pierden espontaneidad; las personas se vuelven rígidas e inflexibles. Subordinan la gente a los horarios, porque el paradigma de eficiencia de la tercera generación de la administración no está en armonía con el principio de que *las personas son más importantes que las cosas.*

La herramienta de la cuarta generación reconoce este principio. También reconoce que la primera persona que hay que considerar en términos de efectividad y no de eficiencia es uno mismo. Anima a dedicar tiempo al cuadrante II, a comprender y centrar la vida en principios, a dar expresión clara a los propósitos y valores que se han escogido para dirigir nuestras decisiones diarias. Ayuda a equilibrar la vida. Ayuda a elevarse por encima de las limitaciones de la planificación diaria, y organiza y programa en el contexto de la semana. Y cuando un valor superior entra en conflicto con lo que se ha planeado, permite usar la autoconciencia y la conciencia moral para conservar la integridad respecto de los principios y propósitos que uno ha determinado como los más importantes. En lugar de utilizar un mapa de ruta, estamos usando una brújula.

La cuarta generación de autoadministración es más avanzada que la tercera en cinco aspectos importantes.

Primero, *se centra en principios.* Más que adherirse al cuadrante II de una manera superficial, crea el paradigma central que nos permite considerar el tiempo en el contexto de lo que es realmente importante y efectivo.

Segundo, *está dirigida por la conciencia moral.* Proporciona la oportunidad de organizar la vida utilizando la máxima capacidad en armonía con los valores más profundos. Pero también otorga la libertad de subordinar sosegadamente los horarios a los valores superiores.

Tercero, *define nuestra misión singular, incluyendo valores y metas a largo plazo.* Da dirección y propósito al modo en que transcurre cada día.

Cuarto, *ayuda a equilibrar la vida identificando roles, y* estableciendo las metas y programando las actividades de cada rol clave todas las semanas.

Y quinto, *proporciona un contexto más amplio por medio de la organización semanal* (con adaptación diaria cuando se necesita), elevándose por encima de la perspectiva limitadora de un solo día, y poniéndonos en contacto con nuestros valores más profundos a través de la revisión de nuestros roles clave.

El hilo conductor de estos cinco progresos es el objetivo primario en las relaciones y resultados, y el objetivo secundario en el tiempo.

## *La delegación: aumentando P y CP*

Logramos todo lo que hacemos por medio de la delegación: en el tiempo o en otras personas. Si delegamos en el tiempo, pensamos en términos de *eficiencia.* Si delegamos en otras personas, pensamos en términos de *efectividad.*

Son muchos los que se niegan a delegar en otras personas porque les parece que ello consume demasiado tiempo y esfuerzo, y que ellos mismos pueden realizar mejor la tarea. Pero delegar en otros con efectividad es tal vez la actividad que por sí sola potencia más nuestra fuerza.

Transferir la responsabilidad a personas aptas y adiestradas nos permite dedicar nuestras energías a otras actividades importantes. La delegación significa desarrollo, tanto para los individuos como para las organizaciones. Al ya desaparecido J. C. Penney se le atribuye la afirmación de que la más sabia de las decisiones que tomó fue la de «claudicar», después de haber comprendido que ya no podía hacerlo todo por sí mismo. Esa decisión, tomada hace mucho tiempo, hizo posible el desarrollo y crecimiento de centenares de comercios y millares de personas.

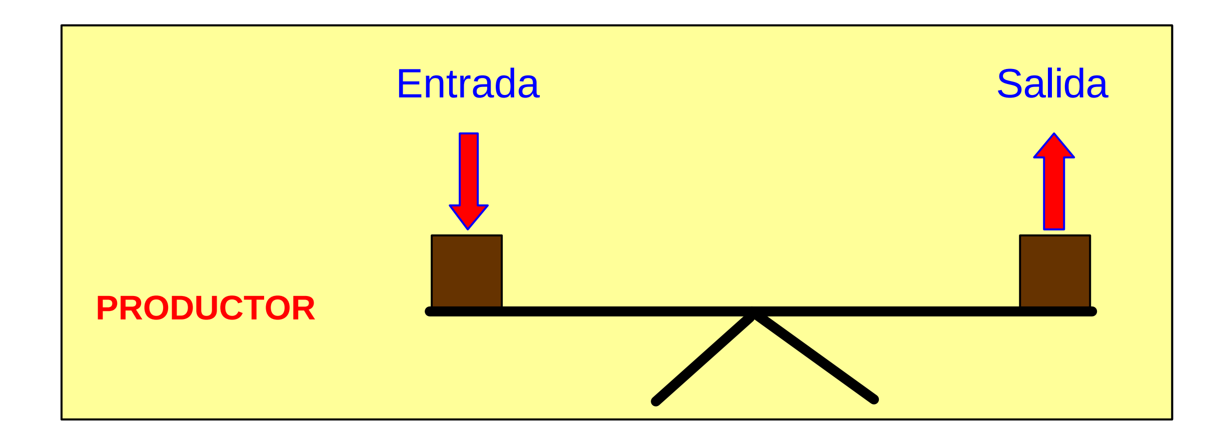
Como la delegación involucra a otras personas, es una «victoria pública», y bien podría abordarse al tratar

el cuarto hábito. Pero puesto que aquí nos estamos centrando en los principios de la administración personal, y que la capacidad para delegar en otros constituye la principal diferencia entre el papel de administrador y el de productor independiente, enfoco la delegación desde el punto de vista de las aptitudes para la administración personal.

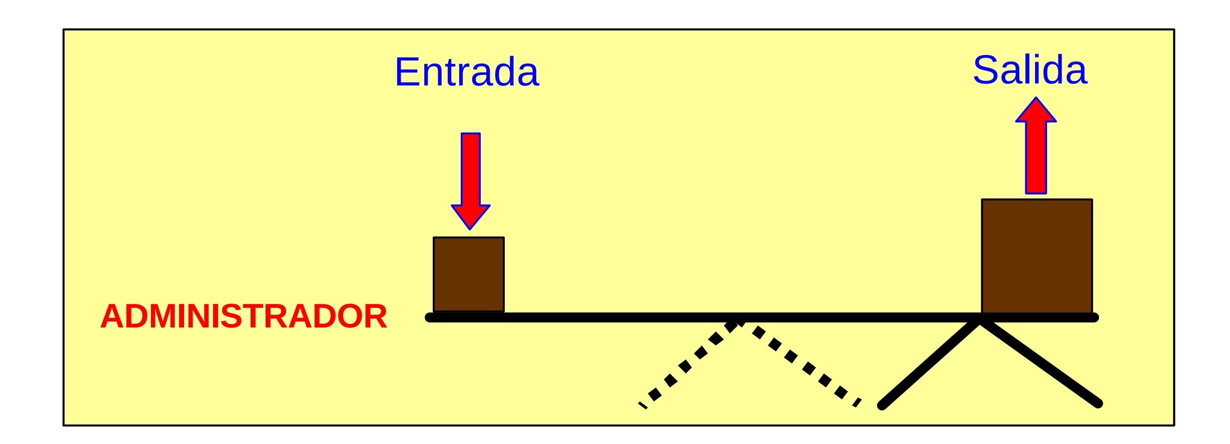
Un productor hace lo necesario para lograr los resultados deseados, para conseguir los huevos de oro. Una madre que lava los platos, un arquitecto que dibuja planos o una secretaria que mecanografía correspondencia son productores.

Pero cuando una persona se establece y trabaja con personas y sistemas, y a través de ellos, para producir los huevos de oro, esa persona pasa a ser un administrador en el sentido interdependiente. La madre que delega en un hijo la limpieza de los platos es una administradora. Un arquitecto que encabeza un equipo de otros arquitectos es un administrador. Una secretaria que supervisa a otras secretarias y a personal de la oficina es una administradora.

Un productor invierte una hora de esfuerzo y produce una unidad de resultados, supongamos que sin pérdida de eficiencia.




Un administrador, por otra parte, puede invertir una hora de esfuerzo y producir diez, quince o cien unidades por medio de la delegación efectiva.




La administración consiste esencialmente en cambiar el punto de apoyo de la palanca, y la clave de la administración efectiva es la delegación.

## *Delegación en recaderos*

Existen básicamente dos tipos de delegación: la «delegación en recaderos» y la «delegación en encargados». La delegación en recaderos significa «Vaya a buscar esto, vaya a buscar aquello, haga esto, haga aquello, y avíseme cuando esté hecho». La mayoría de las personas que son productores tienen un paradigma de delegación en recaderos. ¿Recuerda el lector a los macheteros de la selva? Ellos son los productores. Se arremangan y hacen el trabajo. Aunque se les coloque en una posición de supervisión o administración, siguen pensando como productores. No saben cómo realizar una delegación completa, de modo que otra persona se comprometa a obtener resultados. Al estar centrados en los métodos, ellos mismos se hacen responsables de los resultados.

Una vez caí en la trampa del recadero, cuando nuestra familia fue a practicar esquí acuático. Mi hijo, un esquiador excelente, iba arrastrado por la lancha que conducía yo. Le pasé la cámara fotográfica a Sandra y le dije que tomara algunas fotos.

Primero le pedí que tratara de ser selectiva, porque nos quedaba poca película. Al caer en la cuenta de que no estaba familiarizada con la cámara, fui un poco más específico. Le indiqué que esperara a tener el sol delante de la lancha, y a que nuestro chico estuviera en alguna postura más espectacular.

Pero cuanto más pensaba en la escasez de película y en su inexperiencia, más me preocupaba. Finalmente le dije: «Mira, Sandra, aprieta el botón cuando yo te diga, ¿de acuerdo?». Y me pasé los minutos siguientes gritándole «¡Ahora!... ¡Ahora!... ¡Ahora no!... ¡ Ahora no!». Tenía miedo de que si no la dirigía segundo tras segundo el resultado fuera malo.

Ésa fue una verdadera «delegación en recaderos», una supervisión de los métodos uno por uno. Muchas personas delegan sistemáticamente de ese modo. Pero, ¿cuánto se consigue realmente? ¿Y cuántas personas se pueden supervisar o controlar cuando hay que participar en cada uno de los movimientos que hacen?

Existe un camino mucho mejor, un modo más efectivo de delegar. Y se basa en un paradigma de apreciación de la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad libre de los demás.

## *Delegación en encargados*

La delegación en encargados se centra en los resultados y no en los métodos. Permite a las personas elegir sus métodos y las hace responsables de los resultados. Al principio lleva más tiempo, pero se trata de tiempo bien invertido. Uno puede trasladar el punto de apoyo y aumentar su potencia, mediante la delegación en encargados.

La delegación en encargados supone la comprensión clara y el compromiso mutuo, desde el principio, acerca de las expectativas en cinco áreas.

*Resultados deseados.* Crear una comprensión mutua y clara de lo que hay que lograr, concentrándose en el *qué* y no en el *cómo;* en los *resultados,* no en los *métodos.* Dedicar tiempo. Ser paciente. Visualizar el resultado deseado. Que la persona lo vea, lo describa, que elabore un enunciado matizado de cómo será, y que diga cuándo más o menos habrá de alcanzarlo.

*Directrices.* Identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo. Éstos serán los menos posibles para evitar la delegación de métodos, pero entre ellos tienen que contarse algunas restricciones importantes. No se pretende que una persona llegue a pensar que tiene una libertad considerable mientras alcance los objetivos, aunque viole alguna práctica o valor tradicionales. Esto aniquila la iniciativa y devuelve al individuo al credo del recadero: «Dígame lo que usted quiere que haga y lo haré (de cualquier modo)».

Si usted conoce las rutas que llevan al fracaso, identifíquelas. Sea franco y honesto, dígale a su encargado dónde están las arenas movedizas y los animales salvajes. Uno no pretende que todos los días alguien tenga que reinventar la rueda. Permitamos que las personas aprendan de sus errores o de los errores de otros. Señalemos las rutas potenciales de fracaso, lo que *no* hay que hacer, pero no digamos *qué hay que hacer.* Que sean ellas las responsables de realizar lo necesario sin salirse de las directrices.

*Recursos.* Identificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con los que la

persona puede contar para el logro de los resultados deseados.

*Rendición de cuentas.* Establecer las normas de rendimiento que se utilizarán en la evaluación de los resultados, y los momentos específicos en que esa evaluación tendrá lugar.

*Consecuencias.* Especificar lo que sucederá, lo bueno y lo malo, como resultado de la evaluación. Entre las consecuencias pueden contarse las recompensas económicas, las recompensas psicológicas, las diferentes asignaciones de tareas y los resultados naturales ligados a la misión general de la organización.

Hace algunos años, viví una experiencia interesante con uno de mis hijos. Tuvimos una reunión de familia, con el enunciado de la misión colgado en la pared para estar seguros de que nuestros planes estuvieran en armonía con nuestros valores. Estábamos todos.

En una gran pizarra escribí nuestras metas (las cosas clave que queríamos hacer) y las tareas que se desprendían de esas metas. Después pedí voluntarios para el trabajo.

«¿Quién quiere ir a pagar la hipoteca?», pregunté. Yo fui el único que levantó la mano.

«¿Quién quiere pagar el seguro? ¿La comida? ¿Los coches?» Yo parecía tener un verdadero monopolio de las oportunidades.

«¿Quién quiere darle de comer al bebé?» En este caso hubo más interés, pero mi esposa era la única calificada para la tarea.

A medida que pasábamos de un punto a otro de la lista, tarea por tarea, pronto resultó evidente que mamá y papá tenían semanas de más de sesenta horas. Con ese paradigma en mente, algunas de las otras tareas adquirieron una perspectiva más adecuada.

Stephen, mi hijo de siete años, se ofreció para cuidar el jardín. Antes de dejar realmente a su cargo el trabajo, inicié con él un proceso completo de adiestramiento. Quería que tuviera una imagen clara en su mente de cómo era un césped bien cuidado, de modo que le llevé a ver el de nuestro vecino.

«Mira, hijo», le dije, «¿Ves cómo el césped de nuestro vecino está verde y limpio? Esto es lo que perseguimos: *verde y limpio.* Ahora veamos el nuestro. ¿Ves los colores mezclados? Eso no es verde. Lo que queremos es verde y limpio. Ahora bien, cómo conseguir que quede verde, decídelo tú. Hazlo como quieras, salvo pintándolo. Pero te diré cómo lo haría yo.»

«¿Cómo lo harías, papá?»

«Yo regaría con los aspersores. Pero tal vez tú quieras usar regaderas o una manguera. Para mí es lo mismo. Todo lo que pretendemos es que el color sea verde. ¿De acuerdo?»

«De acuerdo.»

«Ahora hablemos sobre lo que es "limpio", hijo. Limpio significa que no haya basura: ni papel, ni cordeles, ni huesos, ni ramas, ni nada que ensucie el lugar. Te diré lo que haremos. Limpiemos la mitad del jardín ahora mismo y se verá la diferencia.»

Tomamos dos bolsas de papel y pusimos en ellas todos los desperdicios de un lado del jardín. «Mira este lado y el otro. ¿Ves la diferencia? Esto se llama limpio.»

«¡Espera!», dijo. «¡Veo un papel detrás de ese arbusto!»

«¡Oh, muy bien! No había visto esa hoja de periódico allí atrás. Tienes buena vista, hijo.»

«Ahora bien, antes de que decidas si vas o no a hacerte cargo de la tarea, permíteme que te diga algunas cosas más. Porque cuando tú te hagas cargo, ya no lo haré yo. Será tu trabajo. Eso se llama un encargo. Encargar significa "una tarea con confianza". Yo te confío la tarea, para que quede hecha. Entonces, ¿quién será tu jefe?»

«Tú, papá.»

«No, yo no. Tú eres el jefe. Tú te mandarás a ti mismo. ¿Te gusta que papá y mamá te regañen todo el tiempo?»

«No.»

«Tampoco a nosotros nos gusta regañarte. Uno se siente mal, ¿no es cierto? De modo que mándate tú a ti mismo. Ahora imagina quién será tu ayudante.»

«¿Quién?»

«Yo», le dije. «Tú me darás las órdenes.»

«¿Yo?»

«Exactamente. Pero mi tiempo para ayudarte es limitado. A veces no estoy en casa. Cuando esté aquí, me dirás cómo puedo ayudar. Haré todo lo que tú me digas.»

«¡De acuerdo!»

«Ahora, ¡adivina quién habrá de juzgar tu trabajo!»

«¿Quién?»

«Tú mismo.»

«¿Yo?»

«Exacto. Dos veces por semana los dos recorreremos el jardín, y tú podrás mostrarme cómo está evolucionando. ¿Cómo vas a juzgar?»

«Verde y limpio.»

«¡Muy bien!»

Lo adiestré con esas dos palabras durante dos semanas antes de que me pareciera que ya estaba preparado para emprender la tarea. Finalmente llegó el gran día.

«¿Hacemos el trato, hijo?»

«Trato hecho.»

«¿Cuál es la tarea?»

«Verde y limpio.»

«¿Qué es verde?»

Miró nuestro césped, que estaba empezando a verse mejor. Después señaló el césped del vecino. «Es el color de su césped.»

«¿Qué es limpio?»

«Sin desperdicios.»

«¿Quién es el jefe?»

«Yo.»

«¿Quién es tu ayudante?»

«Tú, cuando tengas tiempo.»

Era sábado. Y él no hizo nada. Domingo... y nada. «¿Quién es el juez?»

«Yo. Daremos una vuelta dos veces por semana y podré mostrarte cómo va la cosa.»

«¿Y qué es lo que buscamos?»

«Que esté verde y limpio.»

En ese momento yo no mencioné ninguna bonificación. Pero no habría vacilado en asignar una bonificación a semejante encargo.

Dos semanas y dos palabras. Pensé que ya estaba preparado. Lunes... Nada. El martes, al salir en el coche hacia el trabajo, miré el terreno amarillento y desolado bajo el sol de julio. «Seguramente lo hará hoy», pensé. Podía darme razones de que no hubiera hecho nada el sábado, porque ése fue el mismo día de nuestro acuerdo. También había razones para que no trabajara el domingo; el domingo es para otras cosas. Pero no había razones para el lunes. Y ya era martes. Sin duda tendría que hacerlo ese martes. Era verano. ¿Qué otra cosa tenía que hacer?

Todo el día esperé ansiosamente el momento de volver a casa para ver lo que había sucedido. En cuanto di la vuelta a la esquina me topé con la misma escena que había dejado por la mañana. Y en el parque de la acera de enfrente estaba jugando mi hijo.

Eso no era aceptable. Me sentí confuso y desilusionado por su modo de actuar después de dos semanas de adiestramiento y de todos aquellos compromisos. En aquel jardín habíamos invertido mucho esfuerzo, orgullo y dinero, y ante mis propios ojos se estaba yendo al diablo. Además, el jardín de mi vecino estaba pulcrísimo y hermoso, y la situación empezaba a ser embarazosa.

Me sentí dispuesto a volver a la «delegación en mandadero». *¡Hijo, ve ahí y recoge esa basura ahora mismo!* De ese modo podía conseguir el huevo de oro. Pero, ¿qué pasaba con la gallina? ¿Qué sucedería con su compromiso interior?

De modo que fingí una sonrisa y grité a través de la calle: «¡Hola, hijo! ¿Cómo estás?».

«¡Muy bien!», contestó.

«¿Cómo marcha el jardín?» Al hacer esa pregunta, rompía nuestro acuerdo. No era así como había establecido que debía hacerse la «rendición de cuentas». No era eso lo que habíamos acordado.

Entonces él también se sintió autorizado a no cumplir el pacto. «Muy bien, papá», me dijo.

Me mordí la lengua y esperé hasta después de la cena, y le propuse: «Hijo, hagamos lo que dijimos. Vayamos a recorrer juntos el jardín y tú podrás mostrarme cómo te va con tu encargo».

En cuanto salimos de casa, empezó a temblarle la barbilla. Le brotaron lágrimas, y ya en medio del jardín se lanzó a llorar abiertamente.

«¡Es tan difícil, papá!»

«¿Qué es tan difícil?», pregunté interiormente, «¡Si no has intentado nada!» Pero yo sabía lo que era difícil: la autoadministración, la autosupervisión. De modo que le propuse: «¿Puedo hacer algo para ayudar?».

«¿Lo harías, papá?», gimoteó.

«¿Cuál fue nuestro acuerdo?»

«Dijiste que me ayudarías si tenías tiempo.»

«Tengo tiempo.»

Entonces corrió a la casa y volvió con dos bolsas. Me pasó una. «¿Podrías recoger esos desperdicios?» Me señaló los restos del asado del sábado por la noche. «¡Me ponen enfermo!»

Lo hice. Hice exactamente lo que me pedía que hiciera. Y fue entonces cuando el acuerdo quedó firmado en su corazón. Se convirtió en su jardín, en su encargo.

Durante el verano, sólo pidió ayuda dos o tres veces más. Cuidó del jardín. Mantuvo el césped más verde y más limpio que cuando era yo el encargado de cuidarlo. Se enfrentaba a sus hermanos o hermanas si llegaban a arrojar allí el envoltorio de un caramelo o un chicle.

La confianza es la forma más elevada de la motivación humana. Saca a la luz lo mejor de la gente. Pero requiere tiempo y paciencia, y no excluye la necesidad de adiestrar y desarrollar a las personas para que su competencia pueda elevarse al nivel de esa confianza.

Estoy convencido de que si la delegación en encargados se realiza correctamente, ambas partes se benefician y en última instancia se hace mucho más trabajo en mucho menos tiempo. Creo que una familia bien organizada, que ha dedicado efectivamente tiempo a delegar las cosas persona a persona, puede estructurar el trabajo de tal modo que cada uno pueda hacerlo todo en más o menos una hora al día. Pero ello supone la capacidad interior de querer administrar, y no sólo producir. El objetivo está en la efectividad, no en la eficiencia.

Desde luego, uno puede ordenar una habitación mejor que un niño, pero la clave está en que queremos capacitar al niño para que lo haga. Esto lleva tiempo. Uno mismo tiene que implicarse en el adiestramiento y el desarrollo. Lleva tiempo, pero ¡qué valioso resulta ese tiempo más adelante! A largo plazo, ese tiempo se recupera.

Este enfoque supone un paradigma completamente nuevo de la delegación. En efecto, cambia la naturaleza de la relación: el encargado se convierte en su propio jefe, gobernado por una conciencia moral que contiene el compromiso con ciertos resultados deseados. Pero también libera su energía creadora y la orienta hacia lo necesario, en armonía con principios correctos, para lograr esos resultados.

Los principios implicados en la delegación en encargados son correctos y aplicables en todo tipo de situación y con todo tipo de personas. Con individuos inmaduros, hay que especificar menos resultados deseados y más directivas, identificar más recursos, realizar entrevistas más frecuentes de rendición de cuentas y aplicar más consecuencias inmediatas. Con personas más maduras, los resultados deseados pueden ser más desafiantes, hay menos directrices, una rendición de cuentas menos frecuente y criterios menos mensurables pero más discernibles.

La delegación efectiva representa tal vez el mejor indicador de la administración efectiva, simplemente porque es fundamental para el crecimiento personal y organizacional.

## *El paradigma del cuadrante II*

La clave de la administración efectiva de uno mismo o de otros a través de la delegación no es una técnica,

una herramienta o un factor extrínseco. Es algo intrínseco al paradigma del cuadrante II, que capacita para ver a través del cristal de la importancia y no de la urgencia.

He incluido en el Apéndice B (véase) un ejercicio titulado «Un día de cuadrante II en la oficina», que permitirá al lector descubrir en el escenario de la empresa con cuánto poder este paradigma puede influir en su efectividad.

Cuando se trabaja en el desarrollo de un paradigma de cuadrante II, se acrecienta la capacidad para organizar y ejecutar todas las semanas de la vida en torno de las propias prioridades más profundas, para poder hacer lo que se dice. No se dependerá de ninguna otra cosa o persona para la administración efectiva de la propia vida.

Es interesante que los siete hábitos pertenezcan todos al cuadrante II. Todos abordan cosas de importancia fundamental que, si se emprenden de modo regular, determinan en nuestra vida una extraordinaria diferencia positiva.

## *Sugerencias prácticas*

1. Identifique una actividad del cuadrante II que usted sabe que ha descuidado en su vida, una actividad que bien realizada tendrá un efecto significativo en su vida, personal o profesionalmente. Póngala por escrito y comprométase a realizarla.

2. Dibuje una matriz de administración del tiempo y trate de estimar qué porcentaje de su tiempo destina a cada cuadrante. Después registre su uso del tiempo durante tres días en intervalos de quince minutos. ¿Cuan precisa fue su estimación? ¿Está satisfecho con el modo en que utiliza el tiempo? ¿Qué necesita para cambiar?

3. Haga una lista de las responsabilidades que podría delegar y de las personas que podrían hacerse cargo de ellas, o que podrían adiestrarse para asumirlas. Determine lo necesario para iniciar el proceso de delegación o adiestramiento.

4. Organice su próxima semana (en las ***páginas 113-114*** hay una muestra de la Hoja de Trabajo Semanal del Organizador de los Siete Hábitos). Empiece por fijar sus roles y metas para la semana, y después convierta esas metas en un plan de acción específico. Al final de la semana, evalúe hasta qué punto su plan ha traducido sus valores y propósitos profundos con respecto a la vida diaria, y el grado de integridad que ha podido mantener respecto de esos valores y propósitos.

5. Comprométase a iniciar la organización semanal y reserve tiempo para hacerlo regularmente.

6. Convierta su herramienta de planificación actual en una herramienta de cuarta generación, o consiga una de este último tipo.

7. Recorra el Apéndice B («Un día de cuadrante II en la oficina»), para obtener una comprensión más profunda del efecto del paradigma del cuadrante II.

**HOJA DE TRABAJO SEMANAL ®**

Semana del al

| Roles | Metas | Prioridades semanales | Domingo | Lunes |
|---|---|---|---|---|
| | | | Prioridades diarias | |
| | | | Compromisos / Tareas | |
| | | | 8 | 8 |
| | | | 9 | 9 |
| | | | 10 | 10 |
| | | | 11 | 11 |
| | | | 12 | 12 |
| | | | 1 | 1 |
| | | | 2 | 2 |
| | | | 3 | 3 |
| | | | 4 | 4 |
| | | | 5 | 5 |
| | | | 6 | 6 |
| | | | 7 | 7 |
| | | | 8 | 8 |
| | | | Noche | Noche |

AFILAR LA SIERRA

Física ____________

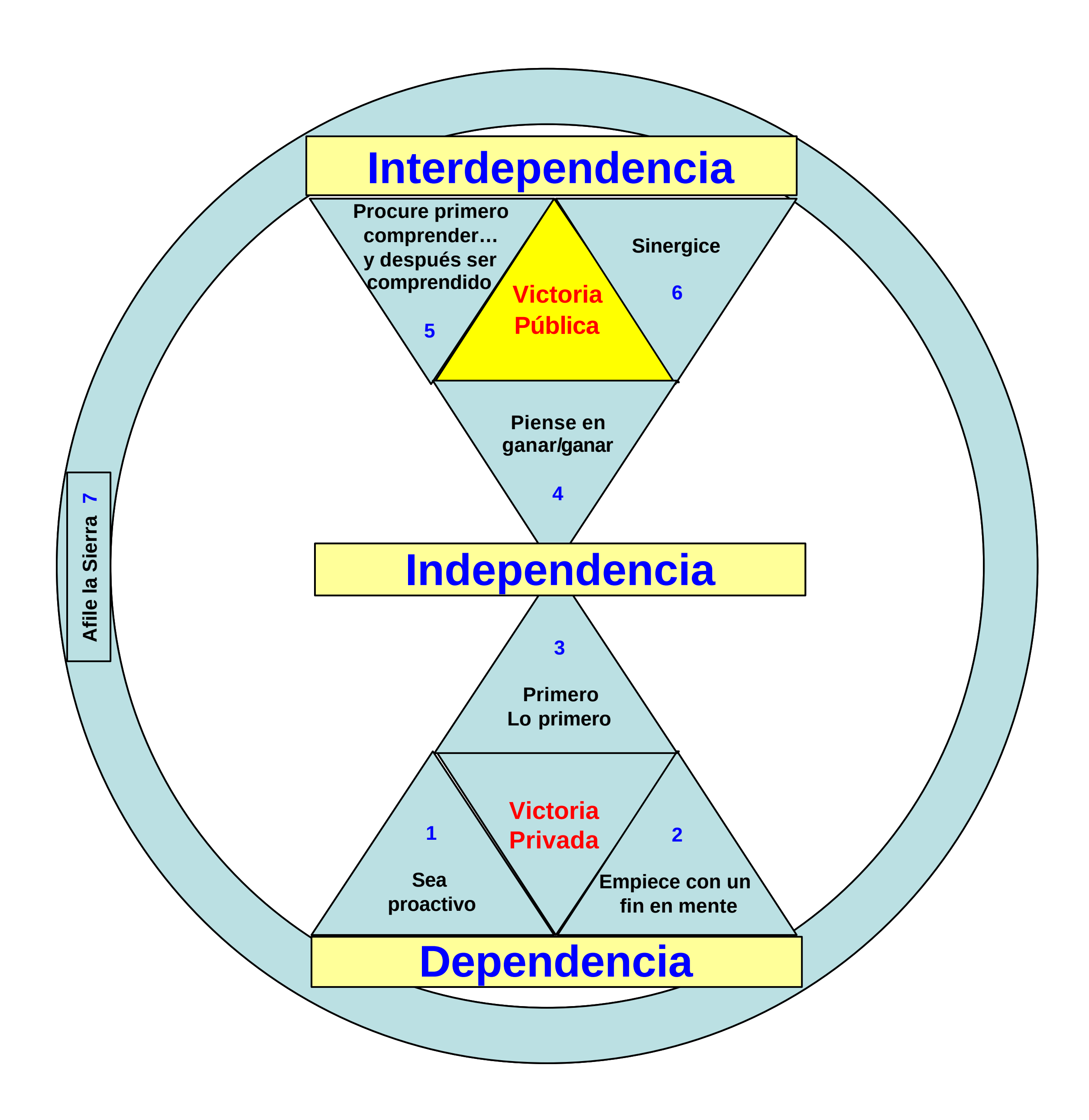
Mental ____________

Espiritual ____________

Social/Emocional ____________

| Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
|---|---|---|---|---|
| | | Prioridades diarias | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | Compromisos / Tareas | | |
| 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Noche | Noche | Noche | Noche | Noche |

# III
# VICTORIA PÚBLICA



## *Paradigmas de interdependencia*

*No puede haber amistad sin confianza,*
*ni confianza sin integridad.*

SAMUEL JOHNSON

Antes de pasar al área de las victorias públicas, debemos recordar que la interdependencia efectiva sólo puede construirse sobre una base de verdadera independencia. La victoria privada precede a la victoria pública. El álgebra es anterior al cálculo.

Si recordamos y estudiamos el terreno para determinar dónde hemos estado y dónde estamos ahora, en relación con el punto al que queremos llegar, vemos con claridad que no hubiéramos podido arribar a nuestro lugar actual sin seguir el camino que seguimos. No hay otras rutas, no hay atajos. No hay modo de lanzarse en paracaídas. El panorama que tenemos por delante está cubierto con los fragmentos de las relaciones rotas de las personas que lo intentaron. Ellas pretendieron saltar hacia relaciones efectivas sin la madurez y la fuerza de carácter necesarias para mantenerlas.

Y tampoco nosotros podemos hacerlo; tenemos que recorrer la senda que nos corresponde. No se puede tener éxito con otras personas si no se ha pagado el precio del éxito con uno mismo.

Hace algunos años, cuando yo dirigía un seminario en la costa de Oregon, un hombre se me acercó y me dijo: «Stephen, ¿sabe?, yo realmente no disfruto viniendo a estos seminarios». Le presté atención.

«Fíjese en todos los que están aquí», continuó. «Mire esa hermosa playa y el mar, y lo que está sucediendo. Y todo lo que puedo hacer es sentarme y pensar en las preguntas con las que va a abrumarme mi esposa, por teléfono, esta noche.

»Me tortura cada vez que estoy fuera de casa. ¿Dónde he desayunado? ¿Quién más estaba? ¿He estado toda la mañana? ¿Cuándo hemos hecho la pausa para el almuerzo? ¿Qué he hecho durante el almuerzo? ¿Cómo he pasado la tarde? ¿Cómo me he distraído por la noche? ¿Quién estaba conmigo? ¿Sobre qué hablamos?

»Y lo que realmente quiere saber, pero nunca termina de preguntar, es a quién puede llamar para comprobar lo que le digo. No hace más que regañarme y cuestionar todo lo que hago cuando viajo. Le está quitando su sabor a toda esta experiencia. Realmente no la disfruto en absoluto.»

Se le veía muy desdichado. Caminamos un poco, y después él hizo un comentario muy interesante. «Supongo que ella sabe qué preguntas tiene que hacer», dijo tímidamente. «La conocí en un seminario como éste, cuando yo estaba casado con otra mujer.»

Consideré lo que implicaba ese comentario, y le dije: «Usted querría un "arreglo rápido", ¿no es así?».

«¿Qué quiere usted decir?»

«Bien que le gustaría tomar un destornillador, abrir el cráneo de su mujer y reajustarle con firmeza esa actitud. ¿Me equivoco?»

«Por supuesto que me gustaría que cambiara», exclamó. «No creo que esté bien que me acose a preguntas tal como lo hace.»

«Amigo mío», le dije, «no puede huir de problemas en los que se ha metido usted mismo.»

En este caso estamos afrontando un cambio de paradigma muy dramático y fundamental. Uno puede tratar de lubricar sus interacciones sociales con técnicas y habilidades de la personalidad, pero en el proceso puede que mutile la base caracterológica vital. No se pueden recoger frutos cuando faltan las raíces. Éste es el principio de la secuenciación: la victoria privada precede a la victoria pública. El autodominio y la autodisciplina son los cimientos de una buena relación con los otros.

Hay quienes dicen que uno tiene que gustarse a sí mismo antes de poder gustar a los otros. Creo que esta idea tiene su razón de ser, pero si uno mismo no se conoce, no se controla, no tiene dominio de sí, es muy difícil que se guste, salvo por sugestión y de un modo breve y superficial.

El verdadero autorrespeto proviene del dominio de sí, de la verdadera independencia. Y ése es el objetivo del primero, segundo y tercer hábitos. La independencia es un logro. La interdependencia sólo está al alcance de gente independiente. A menos que estemos dispuestos a conseguir una independencia real, es inútil que tratemos de desarrollar habilidades para las relaciones humanas. Podemos intentarlo, e incluso alcanzar algunos éxitos cuando las cosas van bien. Pero en los tiempos difíciles (que sin duda llegarán) nos faltarán bases para evitar la disgregación.

El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos. Y si nuestras palabras y acciones derivan de técnicas superficiales de relaciones humanas (la ética de la personalidad) y no de nuestro núcleo interior (la ética del carácter), los otros sentirán esa duplicidad. Sencillamente, no podremos crear y sustentar la base necesaria para la interdependencia efectiva.

Las técnicas y aptitudes que realmente representan una diferencia en la interacción humana son las que fluyen casi de manera natural de un carácter verdaderamente independiente. De modo que toda relación empieza a construirse en nuestro interior, en nuestro círculo de influencia, en nuestro propio carácter. Cuando nos volvemos independientes —proactivos, centrados en principios correctos, impulsados por principios y capaces de organizamos y realizar cosas con integridad en torno de las prioridades de nuestra vida— podemos también elegir la interdependencia y construir relaciones ricas, duraderas y altamente productivas con otras personas.

Al observar el terreno que tenemos por delante, vemos que estamos ingresando en una dimensión completamente nueva. La interdependencia nos abre mundos de posibilidades con asociaciones profundas, ricas, significativas; con una productividad que aumenta geométricamente; con servicio, contribución, aprendizaje y desarrollo. Pero es allí también donde se experimentan el mayor dolor y la mayor frustración; allí están los más grandes obstáculos del camino a la felicidad y el éxito. Y tenemos conciencia del dolor porque es agudo.

Muchos sobrellevamos durante años el dolor crónico de nuestra falta de visión, liderazgo o administración en nuestras vidas personales. Nos sentimos vagamente incómodos y ocasionalmente tomamos medidas para aliviar ese dolor, por lo menos por un tiempo. Como es crónico, nos acostumbramos a él, aprendemos a vivir con él.

Pero cuando tenemos problemas en nuestras interacciones con otras personas, se hace muy consciente un dolor agudo, y queremos que desaparezca.

Entonces abordamos el síntoma con arreglos y técnicas transitorios: los parches de la ética de la personalidad. No comprendernos que el dolor agudo es un síntoma del problema crónico, más profundo. Mientras no dejemos de tratar los síntomas, mientras no empecemos a afrontar el problema, nuestros esfuerzos sólo producirán resultados contraproducentes. Sólo lograremos ocultar aún más el dolor crónico.

Ahora bien, al abordar la interacción efectiva con los otros, volvamos a nuestra definición anterior de la efectividad. Hemos dicho que es el equilibrio P/CP, el concepto fundamental de la fábula de la gallina de los huevos de oro.

En una situación interdependiente, los huevos de oro son la efectividad, la maravillosa sinergia, los resultados creados por la comunidad abierta y la interacción positiva con los otros. Y para conseguir huevos con regularidad tenemos que cuidar a la gallina. Necesitamos crear y cuidar las relaciones que hacen realidad esos resultados.

De modo que antes de descender de nuestra atalaya y entrar en los hábitos cuarto, quinto y sexto, yo querría introducir lo que creo que es una metáfora muy poderosa para la descripción de las relaciones y definir el equilibrio P/CP en una realidad interdependiente.

## *La cuenta bancaria emocional*

Todos sabemos lo que es una cuenta bancaria. En ella efectuamos depósitos y constituimos una reserva de la que podemos exigir reintegros cuando los necesitamos. La «cuenta bancaria emocional» es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano.

Si aumento mis depósitos en una cuenta bancaria emocional de la que hago a usted depositario, mediante la cortesía, la bondad, la honestidad, y mantengo mi compromiso con usted, yo constituyo una reserva. La confianza que usted tiene en mí crece, y yo puedo apelar a esa confianza muchas veces, en el caso de que la necesite. Incluso puedo equivocarme, y ese nivel de confianza, esa reserva emocional, compensará la

diferencia. Puede que mi comunicación no sea clara, pero usted me entenderá de todos modos. Cuando la cuenta de confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva.

Pero si tengo la costumbre de mostrarme descortés e irrespetuoso, de interrumpirlo, de exteriorizar reacciones desmesuradas, de ignorarlo, de comportarme con arbitrariedad, de traicionar su confianza, de amenazarlo, si en su vida no valgo dos céntimos, finalmente mi cuenta bancada emocional quedará al descubierto. El nivel de confianza será muy bajo. ¿Qué flexibilidad puedo esperar?

Ninguna. Estoy paseando por un campo minado. Debo tener mucho cuidado con todo lo que digo. Sopeso cada palabra. Protejo mi retaguardia, politiqueo. Y muchas organizaciones funcionan así. Muchas familias funcionan así. Muchos matrimonios funcionan así.

Si una gran reserva de confianza no se sostiene mediante depósitos constantes, el matrimonio se deteriora. En lugar de una comunicación y una comprensión ricas, espontáneas, la situación se convierte en acomodaticia, en la que dos personas simplemente tratan de vivir con estilos diferentes, de manera respetuosa y tolerante. La relación puede deteriorarse más, y volverse hostil y defensiva. La respuesta «de lucha o fuga» da origen a batallas verbales, portazos, mutismo, repliegue emocional y autocompasión. Puede terminar en una guerra fría en un hogar sostenido sólo por los hijos, el sexo, la presión social o la protección de la imagen. O bien concluir en una guerra abierta en los tribunales, donde pueden librarse durante años amargas batallas legales que destruyen el ego, mientras cada una de las partes revive los pecados del otro ex cónyuge.

Y esto ocurre en la relación más íntima, de mayor riqueza potencial, más gozosa, satisfactoria y productiva de todas las relaciones posibles en este mundo. El faro P/CP está ahí; podemos chocar contra él o utilizarlo como una luz guía.

Nuestras relaciones más constantes, por ejemplo el matrimonio, requieren los depósitos más constantes. Con expectativas que no menguan, los antiguos depósitos se evaporan. Cuando uno se encuentra con un antiguo compañero de la escuela media que no ha visto durante años, puede retomar la relación exactamente donde la había dejado, porque allí están todavía los antiguos depósitos. Pero las cuentas con las personas con las que interactuamos más frecuentemente requieren de depósitos más constantes. Las interacciones diarias o las impresiones que dejamos (de las que ni siquiera nos damos cuenta) determinan a veces reintegros automáticos. Esto es especialmente cierto con respecto a los adolescentes.

Supongamos que uno tiene un hijo adolescente y que las conversaciones normales con él siguen la línea de «Limpia tu cuarto, abotónate la camisa, apaga la radio, ve a cortarte el pelo, ¡y no te olvides de sacar la basura!». Al cabo de un período de tiempo, los reintegros exceden en mucho a los depósitos.

Ahora bien, supongamos que ese hijo está a punto de tomar algunas decisiones importantes que afectarán al resto de su vida. El nivel de confianza es tan bajo y la comunicación está tan cerrada, y es tan mecánica e insatisfactoria, que el jovencito simplemente no mostrará ninguna receptividad hacia sus consejos. Usted puede tener conocimientos y sabiduría para ayudarlo, pero como su cuenta está tan al descubierto, su hijo terminará tomando una decisión con una perspectiva emocional a corto plazo, de la que bien pueden resultar muchas consecuencias negativas a largo plazo.

Usted necesita un equilibrio positivo para comunicarse sobre esas delicadas cuestiones. ¿Qué hacer entonces?

¿Qué sucedería si empezara a tomar decisiones concernientes a la relación? Tal vez tenga oportunidad de tener con el muchacho pequeñas atenciones: comprarle una revista sobre patinaje si el tema le interesa, o acercarse a él cuando trabaja en un proyecto escolar, para ofrecerle ayuda. Tal vez pueda invitarlo al cine, o llevarlo a tomar un helado. Probablemente el depósito más importante entre los posibles consista simplemente en escuchar, sin juzgar, predicar o leer su propia autobiografía en lo que él le dice. Solamente escuche y trate de entender. Hágale sentir su preocupación por él, el hecho de que lo acepta como persona.

Puede que al principio el joven no reaccione. Incluso puede desconfiar. «¿Qué pretende papá? ¿Qué técnicas está ensayando esta vez mamá conmigo?» Pero en la medida en que esos depósitos auténticos no se interrumpan, empezarán a sumarse. Disminuirán nuestros números rojos.

Recuerde que el arreglo rápido es un espejismo. Construir y reparar las relaciones lleva tiempo. Sí uno se impacienta por la falta de respuesta o la ingratitud aparentes, tal vez esté retirando grandes cantidades y anulando todo el bien que ha hecho. «Después de todo, nuestros sacrificios fueron por ti. ¿Cómo puedes ser tan ingrato? Tratamos de ser buenos contigo y tú actúas así. ¡No puedo creerlo!»

Es difícil no impacientarse. Para ser proactivos, centrarse en el círculo de influencia y cultivar lo que crece, se necesita carácter, y no «tirar de las flores para ver cómo están las raíces».

Pero en esto no hay en realidad ninguna posibilidad de arreglo rápido. La construcción y reparación de relaciones supone una inversión a largo plazo.

## *Seis depósitos principales*

Permítaseme sugerir seis depósitos principales capaces de constituir una cuenta bancada emocional.

### Comprender al individuo

Uno de los depósitos más importantes que pueden hacerse consiste en procurar realmente comprender a la otra persona; ésta es la clave de todos los otros depósitos. Simplemente no sabemos en qué consiste «depositar» en otra persona hasta que se comprende al individuo. Lo que para usted podría ser un depósito —dar un paseo para hablar, ir a tomar un helado, trabajar juntos en un proyecto común— no siempre es percibido como tal por los otros. Incluso es posible que se perciba como un retiro, si no tiene que ver con los intereses o necesidades profundos de la persona.

Lo que para alguien es una misión, para otro es una minucia. Cuando hacemos un depósito, lo que es importante para la otra persona debe ser tan importante para nosotros como lo es esa persona. Tal vez estemos trabajando en un proyecto de alta prioridad cuando nuestro hijo de seis años nos interrumpe con algo que para nosotros es trivial, pero para él tiene mucha importancia. Se necesita del segundo hábito para reconocer y volver a comprometerse con el valor de esa persona, y del tercer hábito para subordinar nuestros horarios a esa prioridad humana. Al reconocer el valor que el propio niño asigna a lo que tiene que decir, demostramos comprenderlo, y de este modo efectuamos un gran depósito.

Tengo un amigo cuyo hijo desarrolló un ávido interés por el béisbol. A mi amigo no le interesaba en absoluto. Pero un verano llevó al chico a ver jugar a los principales equipos de la liga. El viaje le llevó más de seis semanas y costó mucho dinero, pero se convirtió en un vínculo fuerte de la relación.

Al volver, a mi amigo le preguntaron: «¿Tanto te gusta el béisbol?». «No», contestó él, «pero me gusta mucho mi hijo.»

Otro amigo, un profesor universitario mantiene con su hijo adolescente una relación terrible. Toda la carrera del hombre había sido esencialmente académica, y le parecía que su hijo malgastaba su vida dedicándose a trabajos manuales en lugar de desarrollar su mente. En consecuencia, casi constantemente presionaba al muchacho y, en momentos de arrepentimiento, intentaba realizar depósitos que no daban resultado. El jovencito percibía los gestos como nuevas formas de rechazo, comparación y juicio, y ello determinaba grandes reintegros. La relación se deterioraba destrozando el corazón del padre.

Un día le hice conocer este principio de hacer que lo que es importante para la otra persona sea tan importante para uno como la persona misma. Lo grabó profundamente en su corazón. Comprometió a su hijo en el proyecto de construir una miniatura de la Muralla China alrededor de la casa. No era sencillo, y los dos trabajaron codo con codo durante más de un año y medio.

Gracias a tal experiencia de vinculación, el hijo pudo superar esa fase de su vida y desarrolló un enorme deseo de perfeccionar su mente. Pero el beneficio real se produjo en lo que sucedió en la relación. En lugar de ser un punto doloroso, se convirtió en una fuente de gozo y fuerza para padre e hijo.

La regla de oro dice: «Trata a los otros como querrías que ellos te trataran a ti». Si bien superficialmente esto podría entenderse como hacer por los otros lo que queremos que ellos hagan por nosotros, creo que en un aspecto más esencial quiere decir que hay que comprenderlos profundamente en tanto individuos, como nosotros mismos querríamos ser comprendidos, y después tratarlos en los términos de esa comprensión. Un padre inteligente ha dicho sobre la educación de los hijos: «Hay que tratarlos a todos igual, es decir, a cada uno de modo diferente».

### Prestar atención a las pequeñas cosas

Las pequeñas bondades y atenciones son muy importantes. Las pequeñas asperezas, las pequeñas faltas de respeto, suponen reintegros importantes. En una relación, las cosas grandes son las cosas pequeñas.

Recuerdo una noche que pasé con dos de mis hijos hace algunos años. Era una salida organizada de padre e hijos; fuimos a ver gimnasia y lucha libre, a comer *hotdogs,* beber naranjada, y después al cine: un

paseo verdaderamente completo.

En medio de la película, Sean, que en aquel entonces tenía cuatro años, se quedó dormido. Su hermano mayor, Stephen, de seis permaneció despierto hasta el final. A la salida cogí a Sean en brazos, lo llevé al coche y lo tendí en el asiento trasero. Era una noche muy fría, de modo que lo cubrí con mi chaqueta.

Al llegar a casa, volví a llevar a Sean en brazos y finalmente lo arropé en la cama. Después de que Stephen se pusiera su pijama, se cepillara los dientes y también se acostara, me tendí junto a él para hablar sobre el paseo.

«¿Te ha gustado, Stephen?»

«Mucho», contestó.

«¿Te has divertido?»

«Sí.»

«¿Qué te ha gustado más?»

«No sé. Me parece que la acrobacia sobre la cama elástica.»

«Extraordinario, ¿no es cierto? Todas esas volteretas y cabriolas en el aire...»

No existió una respuesta adecuada de su parte. Me encontré tratando de hacer avanzar la conversación. Me preguntaba por qué Stephen no se abría más. Por lo general lo hacía cuando sucedían cosas que le entusiasmaban. Yo me sentía un poco defraudado. Me parecía que algo andaba mal; él había estado muy callado mientras volvíamos a casa y, después, mientras se preparaba para acostarse.

De pronto Stephen me dio la espalda, poniéndose de cara a la pared. Preguntándome por qué lo hacía, me puse de pie lo bastante de prisa como para ver lágrimas en sus ojos.

«¿Qué es lo que anda mal, hijo? ¿Qué es?»

Se dio la vuelta, y advertí que se sentía algo azorado por las lágrimas y el temblor de sus labios y barbilla.

«Papá, si yo tuviera frío, ¿también a mí me cubrirías con la chaqueta?»

De todos los acontecimientos de aquel especial paseo nocturno, lo más importante para él había sido un pequeño acto de cariño: una demostración momentánea e inconsciente de amor a su hermano pequeño.

Para mí, aquello supuso entonces una lección personal y poderosa, y sigue siéndolo todavía. Por dentro, las personas son muy tiernas y sensibles. No creo que la edad o la experiencia determinen una diferencia importante. Por dentro, incluso detrás del exterior más rudo y duro, están los sentimientos y afectos tiernos del corazón.

## Mantener los compromisos

Mantener un compromiso o una promesa es un depósito de suma importancia; romperlos representa un importante reintegro. De hecho, probablemente no haya reintegro de más peso que hacer una promesa importante y después no cumplirla. La próxima vez que volvamos a hacer una promesa, no nos creerán. La gente tiende a construir sus esperanzas en torno a promesas, en particular en promesas concernientes a su subsistencia básica.

Como padre, he tratado de llevar a la práctica la filosofía de no hacer nunca una promesa que no pueda mantener. Por lo tanto, mis promesas son muy cuidadosas, muy pocas, y trato de ser consciente de todas las variables y contingencias posibles, de modo que no surja de pronto algo que me impida cumplirlas.

A veces, a pesar de mis esfuerzos, aparece lo inesperado, creando una situación en la que sería insensato o imposible mantener la promesa hecha. Pero valoro esa promesa. De todos modos la mantengo o le explico abiertamente la situación a la persona involucrada, y le pido que me libere de la promesa que le hice.

Creo que si el lector cultiva el hábito de mantener siempre las promesas que hace, tenderá puentes de confianza que pasen sobre las brechas de incomprensión que puedan existir entre él y su hijo. Entonces, cuando el pequeño quiera hacer algo que uno no quiere que haga, y cuyas consecuencias puede prever una persona madura, pero no el niño, podemos decirle: «Hijo, si haces esto, te aseguro que esto otro será el resultado». Si en ese niño se ha cultivado la confianza en la palabra de los padres, en sus promesas, seguirá el consejo.

## Aclarar las expectativas

Imagine las dificultades que debería afrontar si usted y su jefe tuvieran diferentes supuestos acerca de a quién le corresponde describir la tarea que usted hace.

«¿Cuándo voy a tener la descripción de mi puesto?», podría preguntar usted.

«He estado esperando que me la trajera para discutirla», podría responder su jefe.

«Creo que describir mi puesto le corresponde a usted.»

«Ése no es mi rol en absoluto. ¿No se acuerda? Desde el principio le dije que el modo en que se desenvuelva en gran medida depende de usted.»

«Pensé que quería decir que la calidad de mi trabajo dependía de mí. Pero ni siquiera sé en qué consiste realmente mi trabajo.»

Las expectativas poco claras en el área de las metas también socavan la comunicación y la confianza.

«Hice exactamente lo que usted me pidió que hiciera y aquí está el informe.»

«No quiero un informe. La meta era resolver el problema, no analizarlo e informar sobre él.»

«Creí que la meta era una buena caracterización del problema para que algún otro se hiciera cargo de la solución.»

¿Cuántas veces hemos mantenido esta clase de conversaciones?

«Usted dijo...»

«No, se equivoca. Yo dije...»

«Pero no, usted nunca dijo que se suponía que yo...»

«¿Cómo que no? Yo claramente dije...»

«Usted nunca mencionó...»

«Pero si ése fue nuestro acuerdo...»

La causa de casi todas las dificultades que aparecen en las relaciones arraiga en expectativas conflictivas o ambiguas en torno a los roles y metas. Ya se trate de la cuestión de quién hace qué en el trabajo, de cómo se comunica uno con su hija cuando le dice que arregle su cuarto, o de quién pondrá la comida al pez y sacará la basura, podemos estar seguros de que las expectativas poco claras provocarán incomprensiones, decepciones y retiros de confianza.

Muchas expectativas son implícitas. No han sido anunciadas o enunciadas explícitamente, pero sin embargo las personas las incorporan a una situación particular. En el matrimonio, por ejemplo, el hombre y la mujer tienen expectativas recíprocas respecto de sus roles. Aunque no se hayan examinado (y a veces ni siquiera reconocido por la persona que las alberga), satisfacerlas provoca grandes depósitos para la relación, mientras que violarlas representa reintegros.

Por ello es tan importante, siempre que se ingresa en una situación nueva, poner todas las expectativas sobre la mesa. Las personas las utilizarán para empezar a juzgarse recíprocamente, y si sienten que se han violado sus expectativas básicas, la reserva de confianza disminuirá. Creamos muchas situaciones negativas al dar por sentado que nuestras expectativas son evidentes por sí mismas, y que los otros las comprenden y comparten claramente.

El depósito consiste en comenzar con expectativas claras y explícitas. Esto supone una inversión real de tiempo y esfuerzo al principio, pero el ahorro de grandes cantidades de tiempo y esfuerzo para más adelante. Cuando las expectativas no son claras y compartidas, la gente empieza a verse envuelta emocionalmente, y las incomprensiones se multiplican, originando colisiones y fracturas de la comunicación.

La clarificación de las expectativas requiere a veces mucho coraje. Actuar como si no existieran diferencias y confiar en que las cosas marcharán parece más fácil que afrontar esas diferencias y trabajar juntos para llegar a un conjunto de expectativas mutuamente acordadas.

## Demostrar integridad personal

La integridad personal genera confianza y constituye la base de muchos tipos diferentes de depósitos.

La falta de integridad puede socavar casi cualquier otro esfuerzo tendente a crear grandes cuentas de

confianza. Es posible tratar de comprender, recordar las pequeñas cosas, mantener las promesas, aclarar y satisfacer las expectativas, sin que por ello se constituyan reservas de confianza si las personas actúan con duplicidad interior.

La integridad incluye la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad: en otros términos, en *adecuar nuestras palabras a la realidad.* La integridad consiste en *adecuarla realidad a nuestras palabras;* en otros términos, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Esto requiere un carácter integrado, una unicidad, primordialmente con uno mismo, pero también con la vida.

Uno de los modos más importantes de poner de manifiesto la integridad consiste en ser leales con quienes no están presentes. De esa manera construimos la confianza de los que sí lo están.

Cuando uno defiende a quienes están ausentes, retiene la confianza de los presentes.

Supongamos que el lector y yo conversamos a solas, y que criticamos a nuestro supervisor como no nos atreveríamos a hacerlo en su presencia. Ahora bien, ¿qué sucederá si el lector y yo nos enemistamos? El lector sabrá que yo voy a hablar de sus defectos con algún otro. Eso es lo que usted y yo hemos hecho a espaldas de nuestro supervisor. Usted conoce mi carácter. Yo digo amabilidades frente a frente y hablo mal por detrás. Usted me ha visto hacerlo.

Ésa es la esencia de la duplicidad. ¿Puede esto crear una reserva de confianza en la cuenta que yo tengo depositada en usted?

Por otra parte, supongamos que usted empieza a criticar a nuestro supervisor y yo estoy básicamente de acuerdo con algunas de esas críticas, de modo que le propongo que vayamos directamente a ver a ese hombre para exponerle efectivamente de qué modo podrían mejorarse las cosas. En tal caso, ¿qué sabría usted acerca de lo que yo voy a hacer si alguien lo critica a sus espaldas?

Tomemos otro ejemplo. Supongamos que en mi esfuerzo por construir una relación con usted, le digo algo que otra persona me ha confiado en secreto. «Realmente no debería decírselo, pero como usted es mi amigo...» Esa deslealtad mía respecto de otra persona, ¿acrecentaría mi cuenta de confianza en usted? ¿O lo llevaría a preguntarse, por su parte, si las cosas que usted mismo me ha confiado no las estoy compartiendo con otros?

Podría parecer que esa duplicidad efectúa un depósito en la persona con la que se está, pero en realidad es un reintegro, porque lo que uno comunica es la propia falta de integridad. Así se puede conseguir el huevo de oro del placer transitorio consistente en despreciar a alguien o compartir información privilegiada, pero estamos ahogando a la gallina, debilitando la relación que proporciona un placer duradero en la asociación.

La integridad en una realidad interdependiente consiste simplemente en que uno trata a todo el mundo siguiendo el mismo conjunto de principios. Cuando lo hagamos, las personas llegarán a confiar en nosotros. Puede que al principio no aprecien las francas experiencias de confrontación que esa integridad es capaz de generar. La confrontación exige un considerable coraje, y muchas personas preferirían seguir la vía de la menor resistencia, desmereciendo y criticando, traicionando confidencias, o participando en el chismorreo sobre otros a espaldas de ellos. Pero, a largo plazo, la gente confiará en nosotros y nos respetará si somos veraces, abiertos y amables con ella. Importamos lo bastante como para que valga la pena la confrontación. Y se dice que poseer la confianza de alguien en más que poseer su amor. A largo plazo, estoy convencido de que quien tiene la confianza también tendrá el amor.

Cuando mi hijo Joshua era muy pequeño, a menudo me hacía una pregunta muy profunda. Cada vez que yo reaccionaba ante alguien desmesuradamente, o demostraba una gran impaciencia o descortesía, él se mostraba tan vulnerable y franco, y nuestra relación era tan buena, que simplemente me miraba a los ojos y me decía: «Papá, ¿me quieres?». Si le parecía que yo estaba violando un principio básico de la vida con respecto a algún otro, se preguntaba si no lo violaría también respecto de él.

Como maestro y como padre, he descubierto que la clave de los noventa y nueve es el restante uno, en particular ese uno que pone a prueba la paciencia y el buen humor de los muchos. Es el amor y la disciplina del «uno» (estudiante o hijo) lo que transmite amor a los otros. El modo en que tratamos al «uno» revela el modo en que consideramos a los noventa y nueve restantes, porque en última instancia cada uno de ellos es «un uno».

Integridad significa también evitar toda comunicación engañosa, desleal o que no respete la dignidad de las personas. Según la definición de la palabra, «mentira es toda comunicación que intenta engañar». Ya nos comuniquemos con palabras o conductas, si somos íntegros, nunca podremos intentar el engaño.

### Disculparse sinceramente cuando realiza un reintegro

Cuando realizamos reintegros de una cuenta bancaria emocional, debemos disculparnos y hacerlo sinceramente. Las siguientes palabras sinceras representan depósitos considerables:

«Me equivoqué».

«No fue amable por mi parte.»

«Fui irrespetuoso»

«No respeté su dignidad, lo lamento profundamente.»

«Te avergoncé frente a tus amigos, sin ningún derecho. No debí hacerlo, ni siquiera para demostrar que yo tenía razón. Discúlpame.»

Se necesita mucha fuerza de carácter para disculparse con rapidez, de todo corazón y no de mala gana. Para disculparse auténticamente es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respecto de los principios y valores fundamentales.

Las personas con poca seguridad interior no pueden disculparse, porque ello las lleva a sentirse demasiado vulnerables. Les parece que se muestran blandas y débiles, y temen que los otros se aprovechen de su debilidad. Su seguridad se basa en las opiniones de los otros, y les preocupa lo que ellos puedan pensar. Además, por lo general, se sienten justificadas en lo que han hecho. Justifican su propio error con el error de algún otro. Y si llegan a disculparse, lo hacen superficialmente.

«Si vas a hacer una reverencia, que tu inclinación sea pronunciada», dice la sabiduría oriental. «Paga hasta la última moneda», dice la ética cristiana. Para constituirse como depósito, la disculpa tiene que ser sincera. Y tiene que percibirse como sincera.

Leo Roskin enseñó que «El débil es el cruel. La amabilidad sólo puede esperarse del fuerte».

Una tarde me encontraba escribiendo, en el escritorio de mi casa, sobre el tema de la paciencia. Oía a los chicos corriendo de aquí para allá y haciendo ruido. Sentía que mi propia paciencia empezaba a desvanecerse.

De pronto, mi hijo David empezó a golpear la puerta del baño, gritando hasta el límite de sus fuerzas: «¡Déjame entrar! ¡Déjame entrar! ¡Déjame entrar!».

Salí corriendo del escritorio y le hablé con energía. «David, ¿tienes idea de lo que todo esto me molesta? ¿Comprendes lo difícil que es concentrarse y escribir creativamente? Ve a tu cuarto y quédate allí hasta que puedas comportarte como corresponde.» Así lo hizo, abatido, y cerró la puerta.

Al volverme advertí otro problema. Los niños habían estado jugando a fútbol americano en el corredor de un metro veinte centímetros de ancho, y uno de ellos había recibido un codazo en la boca, pOr lo que, tendido en la sala, estaba sangrando. Descubrí que David había ido al baño a buscar una toalla mojada. Pero su hermana María, que se estaba duchando, no quiso abrirle.

Al comprender que yo había interpretado la situación de un modo totalmente erróneo y que había exagerado mi reacción, de inmediato fui a disculparme con David.

En cuanto abrí la puerta, lo primero que me dijo fue: «No quiero perdonarte».

«¿Por qué no, hijo?», pregunté. «Con toda sinceridad, no me había dado cuenta de que querías ayudar a tu hermano. ¿Por qué no me perdonas?»

«Porque hiciste lo mismo la semana pasada», fue la respuesta. En otras palabras, lo que estaba diciendo era: «Papá, tu cuenta está en números rojos; hablando a tu modo no vas a zafarte de un problema que tú mismo has creado con tu conducta».

Las disculpas sinceras representan depósitos; las disculpas reiteradas e interpretadas como insinceras representan reintegros. Y la calidad de la relación lo refleja.

Una cosa es cometer un error, y otra muy distinta no admitirlo. La gente perdona los errores, porque los errores suelen ser cosas de la mente, del juicio. Pero no se perdonan fácilmente los errores del corazón, la mala intención, los malos motivos, la justificación que por orgullo pretende encubrir el error.

## Las leyes del amor y las leyes de la vida

Cuando efectuamos depósitos de amor incondicional, cuando vivimos las leyes primordiales del amor, también estamos animando a otros para que lo hagan. En otras palabras, cuando verdaderamente amamos a los demás sin poner condiciones, sin ataduras, los ayudamos a sentirse seguros, a salvo, validados y afirmados en su mérito esencial, en su identidad e integridad.

Se anima su proceso natural de desarrollo. Les facilitamos la vivencia de las leyes de la vida —cooperación, contribución, autodisciplina, integridad— y a descubrir y ser fieles a lo mejor y más importante de su propio interior. Les otorgamos la libertad de actuar sobre la base de sus propios imperativos internos, en lugar de reaccionar a nuestras condiciones y limitaciones. Esto no significa que seamos permisivos o blandos, lo cual es en sí mismo un reintegro importante. Aconsejamos, imploramos, establecemos límites y consecuencias. Pero amamos a cualquier precio.

Cuando violamos las leyes primordiales del amor —cuando imponemos ataduras y condiciones a ese don— en realidad animamos a los otros a violar las leyes primordiales de la vida. Los colocamos en una situación defensiva y reactiva en la que sienten que tienen que demostrar: «Yo importo como persona, independientemente de ti».

En realidad, no son independientes. Son contra dependientes; esto es otra forma de dependencia y está en el extremo inferior del *continuum* de la madurez. Se vuelven reactivos, casi centrados totalmente en el enemigo, más preocupados por defender sus «derechos» y por producir pruebas de su individualidad, que por escuchar proactivamente y por hacer honor a sus propios imperativos internos.

La rebelión es un nudo del corazón, no de la mente. La clave es efectuar depósitos, depósitos continuos de amor incondicional.

Tuve un amigo que era decano de una escuela muy prestigiosa. (*) Durante años planificó y ahorró para que su hijo tuviera la oportunidad de asistir a esa misma institución, pero, cuando llegó el momento, el muchacho se negó a hacerlo.

Esto preocupó profundamente al padre. Graduarse en esa escuela representaba para el joven una gran ventaja. Además se trataba de una tradición familiar. Tres generaciones anteriores habían estudiado en aquel establecimiento. El padre arguyó, exhortó y habló. También trató de escuchar a su hijo para comprenderlo, confiando siempre en que el muchacho cambiaría de opinión.

Sutilmente, estaba transmitiendo un mensaje de amor condicional. El hijo sentía que, en alguna medida, el deseo del padre acerca de que él estudiara en esa escuela era mayor que el valor que le asignaba como persona y como hijo, lo que resultaba terriblemente amenazante. En consecuencia, luchó por su propia identidad e integridad, intensificando sus esfuerzos y reforzando su resolución para racionalizar su decisión de no inscribirse en la institución.

(*) He cambiado algunos de los detalles de esta historia para preservar el anonimato de los involucrados.

Después de un intenso autoanálisis, el padre optó por hacer un sacrificio: renunciar al amor condicional. Sabía que el hijo podría no efectuar las elecciones que él deseaba; sin embargo, padre y madre resolvieron amar al hijo incondicionalmente, con independencia de su elección. Resultaba extremadamente difícil, porque el valor de la experiencia educativa del joven estaba muy cerca de sus corazones, y porque se trataba de algo que habían planeado y por lo que habían luchado desde su nacimiento.

Padre y madre atravesaron un proceso muy difícil de reescritura del guión, luchando por comprender realmente la naturaleza del amor incondicional. Le dijeron al muchacho lo que estaban haciendo y por qué, y también que habían llegado a un punto en el que podían decir con toda honestidad que la decisión que tomara no afectaría ni en lo más mínimo el amor incondicional que experimentaban por él. Ellos no hacían eso para manipularle, para «ponerlo en orden». Lo hacían como prolongación lógica de su crecimiento y de su carácter.

El muchacho casi no reaccionó en aquel momento, pero en ese punto sus padres poseían un paradigma tal de amor incondicional que sus sentimientos no podían variar por ello. Más o menos una semana después, el hijo les confirmó su decisión de no ir a aquella escuela. Ellos estaban perfectamente preparados para tal respuesta, y siguieron demostrándole un amor incondicional. Todo estaba en orden, y la vida continuó normalmente.

Al cabo de poco tiempo, ocurrió algo interesante. Como el chico ya no sentía la necesidad de defender su posición, sondeó más profundamente su interioridad y descubrió que en realidad quería pasar por aquella

experiencia educativa. Solicitó el ingreso en la escuela, y después se lo comunicó al padre, quien de nuevo demostró su amor incondicional al aceptar totalmente la decisión del hijo. Mi amigo se sintió feliz, pero no en exceso, pues había aprendido verdaderamente a amar sin condiciones.

Dag Hammarskjold, ex secretario general de las Naciones Unidas, formuló cierta vez una observación profunda y de amplio alcance: «Es más noble entregarse por completo a un individuo, que trabajar con diligencia por la salvación de las masas».

Entiendo que esto significa que puedo dedicar ocho, diez o doce horas al día, cinco, seis o siete días a la semana, a los millares de personas y proyectos que están «allí afuera», y sin embargo no tener una relación profunda, significativa, con mi esposa, mi hijo adolescente o mis compañeros de trabajo más próximos. Y requeriría más nobleza de carácter —más humildad, coraje y fuerza— reconstruir esas relaciones singulares, que seguir consagrando todas esas horas a una multitud de personas y causas.

En veinticinco años de asesoramiento a organizaciones, siempre me ha impresionado el poder de ese enunciado. Muchos de los problemas de las organizaciones provienen de dificultades de relación en la cumbre: entre los dos socios de un estudio profesional, entre el propietario y el presidente de una compañía, entre el presidente y el vicepresidente ejecutivo. Verdaderamente se necesita más nobleza de carácter para afrontar y resolver esas cuestiones que para continuar trabajando con diligencia a favor de los muchos proyectos y personas que están «allí afuera».

Cuando tropecé por primera vez con la frase de Hammarskjold, yo estaba trabajando en una organización en la que las expectativas entre el individuo que era mi mano derecha y yo mismo no estaban muy claras. Yo simplemente no tuve el coraje de afrontar nuestras diferencias de expectativas de roles, metas y valores, particularmente en lo concerniente a nuestros métodos de administración. De modo que trabajé algunos meses siguiendo arreglos transitorios para evitar lo que podría convertirse en una confrontación muy desagradable, mientras en el interior de aquel hombre y en el mío se desarrollaban sentimientos negativos.

Después de leer que es más noble entregarse completamente a *un individuo* que trabajar con diligencia por la salvación de las masas, me sentí profundamente influido por la idea de reconstruir esa relación.

Tenía que pertrecharme bien para lo que me esperaba, porque sabía que iba a ser realmente difícil sacar a la luz los problemas y lograr una comprensión y un compromiso profundos y compartidos. Recuerdo haber temblado antes de la visita. Él parecía un hombre muy duro, muy convencido de sus propios métodos y sus aptitudes. Temía que una confrontación amenazara nuestras relaciones y que como consecuencia yo perdiera su colaboración.

Realicé un ensayo general mental de la visita que esperaba, y finalmente tomé posiciones en mi interior en lo referente a ciertos principios, pero no a la práctica de lo que iba a decir y hacer. Después alcancé un estado de paz mental y me sentí con el coraje suficiente para emprender la comunicación.

Cuando nos reunimos, para mi sorpresa total, descubrí que aquel hombre había atravesado el mismo proceso, y también deseaba mantener esa conversación. Era cualquier cosa menos duro y autodefensivo.

Sin embargo, teníamos estilos administrativos considerablemente distintos, y toda la organización estaba reaccionando a esas diferencias. Ambos reconocimos los problemas que nuestra desunión había originado. Al cabo de varias visitas, pudimos afrontar las cuestiones más profundas, ponerlas sobre la mesa, y resolverlas una a una con un espíritu de gran respeto mutuo. Fuimos capaces de crear un poderoso equipo en el que nos complementábamos, y de desarrollar un profundo afecto personal, que tuvo una enorme influencia en nuestra aptitud para trabajar juntos con efectividad.

Para crear la unidad necesaria en la conducción efectiva de la empresa, de una familia o un matrimonio, se requiere gran fuerza y coraje personales. En el desarrollo de relaciones, no se puede compensar la falta de nobleza del carácter personal con numerosas habilidades técnicas para la administración del trabajo. Es en un nivel muy esencial, de persona a persona, donde vivimos las leyes primordiales del amor y la vida.

### *Los problemas P son oportunidades CP*

Esta experiencia también me enseñó otro poderoso paradigma de interdependencia, concerniente al modo en que vemos los problemas. Durante meses había tratado de eludir la cuestión, viéndola como una fuente de

irritación, un obstáculo, y deseaba que de algún modo se desvaneciera. Pero, según resultó, el problema mismo creó la oportunidad para establecer una relación profunda que nos permitió trabajar juntos en un equipo bien complementado.

Sugiero que, en una situación interdependiente, *todo problema P es una oportunidad CP,* una oportunidad para fortalecer cuentas bancarias emocionales que influyen significativamente en la producción interdependiente.

Cuando los padres consideran los problemas de los hijos como oportunidades para construir la relación, y no como causa de una irritación negativa y molesta, cambia totalmente el carácter de la interacción padre-hijo. Los progenitores pasan a estar más dispuestos, incluso entusiasmados, a comprender en profundidad y ayudar a los hijos. Cuando un hijo se acerca a ellos con un problema, en lugar de pensar «¡Oh no! ¡Otro problema!», su paradigma es «Aquí tengo una gran oportunidad para ayudar realmente a mi hijo y para realizar un depósito en nuestra relación». Muchas interacciones dejan de ser de transacción para ser de transformación; cuando los hijos sienten el valor que los padres asignan a sus problemas y a ellos como individuos, se crean fuertes lazos de amor y confianza.

Este paradigma es también poderoso en la empresa. Una cadena de tiendas que opera siguiendo este paradigma gana la lealtad de sus clientes. Cuando un cliente entra en la tienda con un problema, por pequeño que sea, los empleados de inmediato lo consideran como una oportunidad para establecer una relación. Responden con el deseo positivo y jovial de resolver la dificultad de un modo que deje contento al cliente. Lo tratan con tanta buena voluntad y respeto, con tal disposición a ir más allá de lo meramente obligatorio, que a muchos de los clientes ni siquiera se les ocurre en adelante ir a comprar a otra parte.

Al reconocer que el equilibrio P/CP es necesario para la efectividad en una realidad interdependiente, podemos valorar nuestros problemas como oportunidades para aumentar la CP.

### *Los hábitos de la interdependencia*

Con el paradigma de la cuenta bancaria emocional en mente, ya podemos pasar a los hábitos de la victoria pública, del éxito en el trabajo con otras personas. Al hacerlo, veremos de qué modo esos hábitos actúan conjuntamente para crear una interdependencia efectiva. También advertiremos cuan poderosamente tenemos impresas otras pautas de pensamiento y conducta.

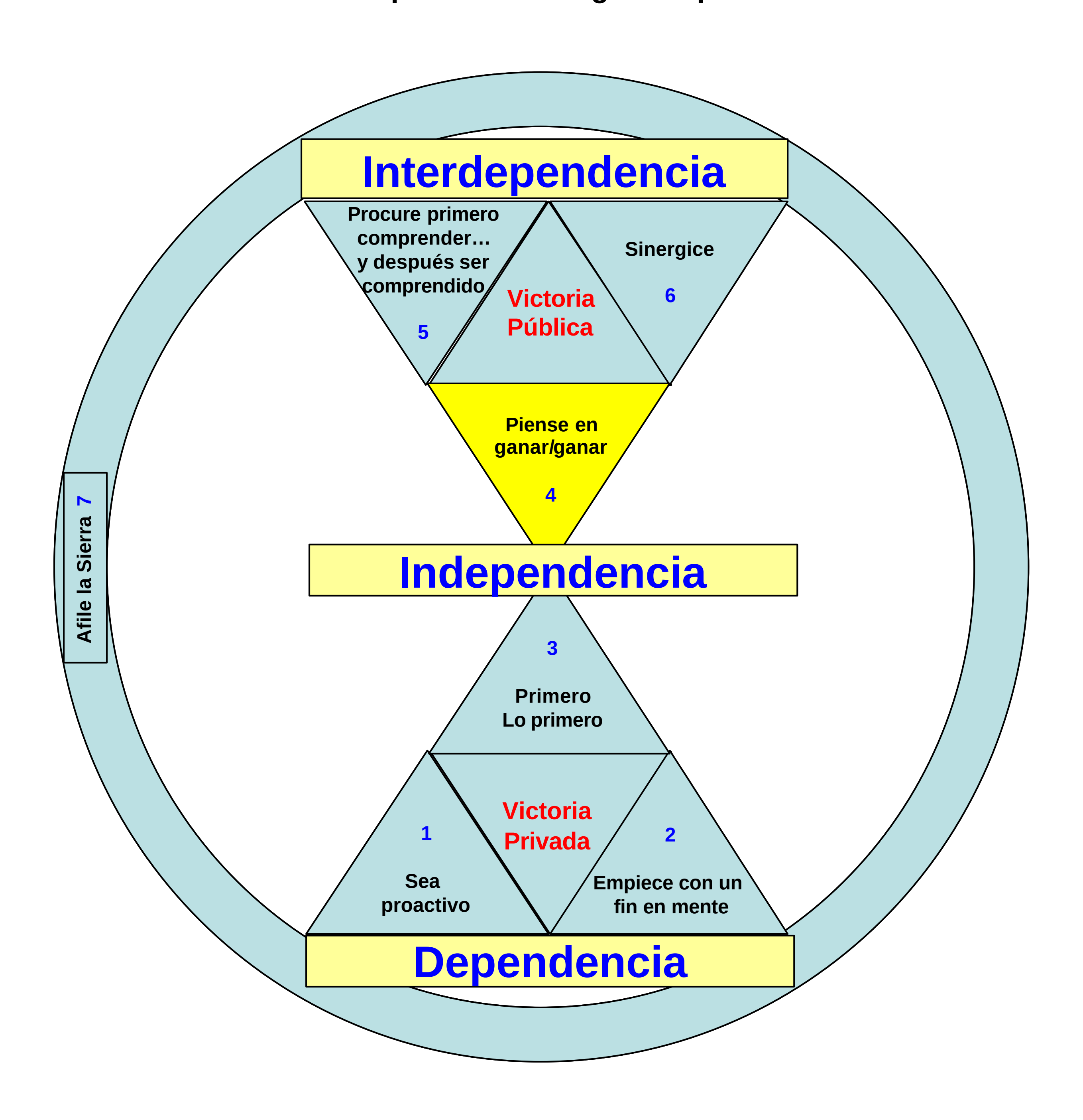
Además, en un nivel incluso más profundo, comprobamos que la interdependencia efectiva sólo está al alcance de las personas verdaderamente independientes. Es imposible lograr la victoria pública con técnicas populares de «negociación ganar/ganar», de «escucha refleja» o de «resolución de problemas» que se centren en la personalidad y mutilen la base vital del carácter.

Concentrémonos ahora, en profundidad, en cada uno de los hábitos de la victoria pública.

# Cuarto hábito

## *Pensar en ganar/ganar*

## Principios de liderazgo interpersonal



*Hemos confiado la regla de oro a la memoria;*
*ahora confiémosla a la vida.*

EDWIN MARKHAM

En una oportunidad me pidieron que trabajara con una compañía a cuyo presidente le preocupaba mucho la falta de cooperación entre su personal.

«Nuestro problema básico, Stephen, es que son egoístas», me dijo. «Sencillamente no quieren cooperar. Si lo hicieran, sé que podríamos producir mucho más. ¿Puede usted ayudarnos a elaborar un programa de relaciones humanas que resuelva el problema?»

«¿Su problema es la gente o el paradigma?», le pregunté.

«Véalo usted mismo», fue la respuesta.

Así lo hice. Y descubrí que existía un egoísmo real, una falta de voluntad para cooperar, resistencia a la autoridad, comunicaciones defensivas. Comprendí que la cuenta bancada emocional al descubierto había creado una cultura de baja confianza.

«Profundicemos en la cuestión», sugería. «¿Por qué su personal no coopera? ¿Cuál es la recompensa por no cooperar?»

«No hay ninguna recompensa por no cooperar», me aseguró. «Las recompensas por cooperar son mucho mayores.»

«¿Lo son?», insistí. En una pared de la oficina de aquel hombre había un gran cuadro cubierto por una cortina. En el cuadro se veían unos cuantos caballos de carrera alineados en una pista. En lugar de cabezas, los caballos tenían las caras de los gerentes. Al final de la pista había un hermoso cartel de agencia de viajes con un paisaje de las Bermudas, un panorama idílico con el cielo azul, jirones de nubes y una romántica pareja que caminaba tomada de la mano por una playa de arena blanca.

Una vez a la semana, el hombre reunía a su personal en aquella oficina y hablaba sobre la cooperación. «Trabajemos juntos. Si lo hacemos, todos ganaremos más dinero.» Después retiraba la cortina y les enseñaba el cuadro. «¿Quién de ustedes va a ganar el viaje a las Bermudas?»

Eso era como pedirle a una flor que creciera y regar otra, como decir «Los despidos continuarán hasta que suba la moral». Él quería cooperación. Quería que su gente trabajara conjuntamente, que compartiera ideas, que todos se beneficiaran con el esfuerzo. Pero al mismo tiempo los ponía en una situación de competencia. El éxito de un gerente significaba el fracaso de los otros.

El problema de esa compañía era el resultado de un paradigma defectuoso, como suele ocurrir con muchos problemas entre personas en la empresa, en la familia y en otros tipos de relación. El presidente pretendía obtener los frutos de la cooperación partiendo de un paradigma de competencia. Y como no lo conseguía, quería una técnica, un programa, un arreglo rápido que actuara como antídoto e hiciera que su personal cooperara.

Pero no se puede cambiar el fruto sin cambiar la raíz. Trabajar sobre las actitudes y conductas equivale a arrancar las hojas del árbol. De modo que, en cambio, debemos concentrarnos en producir una excelencia personal y organizacional de un modo enteramente diferente, creando sistemas de información y recompensa que refuercen el valor de la cooperación.

Sea uno el presidente de una compañía o el portero, en el momento en que pasa de la independencia a la interdependencia, avanza hacia un rol de liderazgo. Se encuentra en la posición de influir sobre otras personas. Y el hábito del liderazgo interpersonal efectivo es «pensar en ganar/ganar».

## *Seis paradigmas de interacción humana*

Ganar/ganar no es una técnica; es una filosofía total de la interacción humana. De hecho, es uno de los seis paradigmas de esa interacción. Los paradigmas alternativos son gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes, gano, ganar/ganar o no hay trato.

- Ganar/ganar
- Gano/pierdes
- Pierdo/ganas
- Pierdo/pierdes
- Gano
- Ganar/ganar o no hay trato

### Ganar/Ganar

El de ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito *mejor* de un camino superior.

### Gano/Pierdes

Una alternativa a ganar/ganar es gano/pierdes, el paradigma de la carrera a las Bermudas. Dice: «Si yo gano, tú pierdes».

Como estilo de liderazgo, gano/pierdes es el enfoque autoritario: «Si yo consigo lo que quiero, tú no consigues lo que quieres». Las personas del tipo gano/pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

La mayoría de las personas tiene profundamente inculcada la mentalidad gano/pierdes desde el nacimiento. La familia es la primera y más importante de las poderosas fuerzas formadoras.

Cuando se compara a un niño con otro —cuando sobre la base de esa comparación se otorgan o retiran la paciencia, la comprensión o el amor— se le conduce a pensar en términos de gano/pierdes. Si el amor está condicionado, cuando alguien tiene que ganarse el amor, lo que se le está comunicando es que no es intrínsecamente valioso o digno de ser amado. Lo que merece el amor no está dentro de él, sino fuera. Depende de la comparación con algún otro o con alguna expectativa.

¿Y qué sucede en una mente y un corazón joven, sumamente vulnerable y dependiente del apoyo y la afirmación emocional de los progenitores, frente al amor condicional? El niño es moldeado, conformado y programado con la mentalidad del gano/pierdes.

«Si soy mejor que mi hermano, mis padres me querrán más.»

«Mis padres no me quieren tanto como a mi hermana. Yo no debo de ser tan valioso.»

Otro poderoso agente programador es el grupo de iguales. El niño desea en primer lugar la aceptación de sus padres, y después la de sus iguales, sean hermanos o amigos. Y todos sabemos lo crueles que pueden llegar a ser los iguales. A menudo aceptan o rechazan totalmente sobre la base de la conformidad a sus expectativas o normas, proporcionando un refuerzo adicional a la mentalidad del gano/ pierdes.

El mundo académico en los Estados Unidos también refuerza el guión del gano/pierdes. La «curva de distribución normal» dice básicamente que uno obtiene una nota de «Sobresaliente» porque a algún otro sólo

se le ha puesto un «Suficiente». El valor de un individuo se obtiene por comparación con los otros. No se otorga ningún reconocimiento al valor intrínseco; todo se define extrínsecamente.

«Oh, me alegro de verle en nuestra reunión de la Asociación de Padres y Maestros. Tiene que sentirse verdaderamente orgulloso de su hija Caroline. Está en el 10 por ciento superior.»

«Eso hace que me sienta bien.»

«Pero su hijo Johnny tiene problemas. Se encuentra en el segmento inferior.»

«¿De verdad? ¡Eso es terrible! ¿Qué podemos hacer?»

Lo que este tipo de información comparativa no nos dice es que tal vez Johnny ha puesto en marcha sus ocho cilindros, mientras que Caroline se desliza recurriendo a sólo cuatro de los ocho cilindros que también tiene. Pero no se califica a las personas en comparación con su potencial o por el uso completo de su capacidad presente. Se las califica en relación con otras personas. Y las calificaciones son portadoras de valor social; abren la puerta de las oportunidades o la cierran. En el núcleo del proceso educativo está la competencia, y no la cooperación. De hecho, la cooperación se asocia generalmente con el fraude.

Otro poderoso agente programador son los deportes, en particular en el caso de los muchachos en los años de la escuela media o de la facultad. A menudo desarrollan el paradigma básico de que la vida es un gran juego, un juego en el que algunos pierden y otros ganan. «Ganar» es imponerse en la arena deportiva.

Otro agente es la ley. Vivimos en una sociedad litigiosa. Lo primero en lo que muchas personas piensan cuando tienen problemas es en llevar a juicio a alguien, llevarlo a los tribunales, «ganando» a expensas de otro. Pero las mentes defensivas no son creativas ni cooperativas.

Sin duda, necesitamos la ley; de otro modo la sociedad se deterioraría. Permite sobrevivir, pero no crea sinergia. En el mejor de los casos, conduce a la transacción. La ley se basa en la contraposición. La reciente tendencia a estimular a los abogados y a las facultades de derecho para que se concentren en la negociación pacífica, en las técnicas de ganar/ganar, y a recurrir a tribunales privados, tal vez no constituya la solución final, pero refleja una conciencia creciente del problema.

Sin duda, hay un lugar para el pensamiento de gano/pierdes en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza. Pero la mayor parte de la vida no es una competencia. No tenemos por qué vivir compitiendo con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores, nuestros vecinos, nuestros amigos. Sería ridículo preguntar: «¿Quién está ganando en su matrimonio?». Si no están ganando los dos miembros de la pareja, no está ganando ninguno.

La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de gano/pierdes no conduce a esa cooperación.

## Pierdo/Ganas

Algunas personas están programadas a la inversa: pierdo/ganas.

«Yo pierdo, tú ganas.» «Adelante. Imponme lo que quieres.» «Pisotéame de nuevo. Todos lo hacen.» «Soy un perdedor. Siempre lo he sido.» «Soy un conciliador. Haré cualquier cosa para conservar la paz.» Pierdo/ganas es peor que gano/pierdes, porque no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión.

Las personas que piensan en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

En la negociación, pierdo/ganas se considera una capitulación: es ceder o renunciar. Como estilo de liderazgo, representa permisividad o indulgencia. Pierdo/ganas significa ser un chico formidable, aunque «los chicos formidables lleguen los últimos».

Las personas gano/pierdes aman a las personas pierdo/ganas, porque pueden chuparles la sangre. Aman sus debilidades, se aprovechan de ellas. Esas debilidades complementan sus propias fuerzas.

Pero el problema es que las personas pierdo/ganas entierran muchos sentimientos. Un sentimiento que no se expresa nunca muere: está enterrado vivo y surge más adelante de la peor manera. Las enfermedades psicosomáticas, en particular de los sistemas respiratorio, nervioso y circulatorio, son a menudo la encarnación del resentimiento acumulado, de la decepción profunda y de la desilusión reprimida por la mentalidad pierdo/ganas. La cólera o ira desproporcionadas, la reacción exagerada ante una pequeña provocación y el

cinismo son otras formas de corporizar las emociones reprimidas.

Las personas que se reprimen constantemente, y no trascienden los sentimientos para darles un significado superior, acaban descubriendo que ello afecta la calidad de su autoestima y finalmente la calidad de sus relaciones con los otros.

Tanto la de gano/pierdes como la de pierdo/ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/ pierdes produce más resultados porque se basa en la a menudo considerable fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo/ganas es débil y caótica desde el principio.

Muchos ejecutivos, gerentes y padres oscilan como un péndulo entre la falta de consideración gano/pierdes y la indulgencia pierdo/ganas. Cuando ya no pueden soportar la confusión y la falta de estructura, dirección, expectativas y disciplina, vuelven a gano/pierdes, hasta que la sensación de culpa socava su resolución y los empuja de nuevo a pierdo/ganas, para retornar a gano/pierdes empujados por la cólera y la frustración.

### Pierdo/Pierdes

Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o «hacérselas pagar» al otro, ciegos al hecho de que el asesinato es suicidio, de que la venganza es un arma de doble filo.

Conozco a un divorciado al que el juez le impuso la venta de los bienes gananciales y la entrega a su ex esposa de la mitad de lo recaudado. Para dar cumplimiento a la sentencia vendió un coche de más de 10.000 dólares por 550 y le entregó 225 a la esposa. Cuando ésta protestó, el juzgado descubrió que el hombre estaba procediendo de la misma manera con todos los bienes.

Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas a todo, salvo a su deseo de que esta persona pierda, incluso aunque esto signifique que pierdan las dos. Pierdo/pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra.

Pierdo/pierdes es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. «Si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo.»

### Gano

Otra alternativa común es simplemente pensar «gano». Las personas con mentalidad de «gano» no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren.

Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de «gano» es probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad de «gano» piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

### ¿Cuál es la mejor opción?

De las cinco filosofías que hemos examinado hasta ahora (ganar/ganar, gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes y gano), ¿cuál es la más efectiva? La respuesta es: «Depende». Si ganamos un partido de fútbol, ello significa que el otro equipo ha perdido. Si uno trabaja en una oficina regional que está a kilómetros de distancia de otra oficina regional, y entre las dos oficinas no existe ninguna relación funcional, tal vez resulte deseable competir en una situación gano/ pierdes para estimular los negocios. Pero no pretenderemos establecer una situación gano/pierdes como la de la «carrera a las Bermudas» en el seno de una empresa o cuando se necesita la cooperación de personas o grupos para alcanzar el éxito máximo.

Cuando uno valora una relación y el problema no es realmente importante, puede optarse por la filosofía de pierdo/ganas para reafirmar auténticamente a la otra persona. «Lo que quiero no es realmente tan importante para mí como mi relación contigo. Esta vez, haz lo que quieras.» También puede recurrirse a la filosofía de pierdo/ganas si se percibe que el tiempo y el esfuerzo necesarios para ganar, de alguna manera, significarían violar otros valores superiores. Tal vez no valga la pena luchar tanto.

Hay circunstancias en las que se desea ganar, y uno no está muy preocupado por el modo en que ese triunfo incida en los otros. Por ejemplo, si estuviera en peligro la vida de nuestro hijo, sólo muy secundariamente nos preocuparían las otras personas y circunstancias. Salvar esa vida tendría una importancia suprema.

De modo que la mejor opción depende de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un paradigma de gano/pierdes u otra programación interior.

De hecho, la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, y entonces ganar/ganar es en realidad la única alternativa viable de las cinco.

Gano/pierdes no es viable porque, aunque parezca que gano es una confrontación con usted, sus sentimientos, sus actitudes con respecto a mí y nuestra relación siempre quedan afectados. Si, por ejemplo, yo soy un proveedor de su empresa, y gano en mis propios términos en una negociación particular, tal vez consiga lo que quiero en ese momento. Pero, ¿volverá usted a recurrir a mí? Mi «gano» a corto plazo será en realidad un «pierdo» a largo plazo si no lo retengo a usted como cliente. De modo que un gano/pierdes interdependiente es en realidad un pierdo/pierdes a largo plazo.

Si alcanzamos una actitud de pierdo/ganas, tal vez, por el momento, usted obtenga lo que quería. Pero, ¿cómo afectará esto a mi manera de ver mi trabajo con usted y el cumplimiento del contrato? Puede que yo no esté tan ansioso por complacerlo siempre. Quizás en las negociaciones futuras mi herida todavía esté sangrando. Mi actitud respecto de usted podría difundirse, pues estoy en relaciones con colegas de la misma rama de la industria. De modo que caemos de nuevo en un pierdo/pierdes. Pierdo/pierdes, obviamente, no es viable en ningún contexto.

Y si yo me centro en mi propio «gano» y ni siquiera tengo en cuenta su punto de vista, no habrá ningún tipo de base para una relación productiva.

A largo plazo, si no ganamos los dos, ambos perdemos. Por ello la filosofía de ganar/ganar es la única alternativa real en las realidades interdependientes.

En una oportunidad trabajé con un cliente que era presidente de una gran cadena de negocios de venta al por menor, y que me dijo:

—Stephen, esta idea de ganar/ganar parece buena, pero es muy idealista. Los negocios, duros y reales, no son así. Hay gano/pierdes en todas partes, y si uno no se adecúa a las reglas del juego, no puede tener éxito.

—Bien —le respondí—. Trate de recurrir a gano/pierdes con sus clientes. ¿Es eso realista?

—Por supuesto que no.

—¿Por qué no?

—Porque los perdería.

—Entonces recurra al pierdo/ganas. Regale la mercancía. ¿Es eso realista?

—No. Hay que tener un margen de ganancias.

Cuando sopesamos las diversas alternativas, ganar/ganar pareció ser el único enfoque realista.

—Supongo que esto es cierto con los clientes —admitió el hombre, pero definitivamente no con los proveedores.

—Usted es el cliente de su proveedor —le dije—. ¿Por qué no habría de aplicarse el mismo principio?

—Bien, hace poco tiempo renegociamos nuestros contratos de alquiler con los propietarios —dijo—. Nosotros adoptamos una actitud de ganar/ganar. Fuimos abiertos, razonables, conciliadores. Pero ellos percibieron esa posición como débil y blanda, y nos barrieron a escobazos.

—Pero —le pregunté—, ¿por qué se pusieron ustedes en pierdo/ganas?

—No lo hicimos. Procuramos estar en ganar/ganar.

—Usted dijo que los barrieron a escobazos.

—Así fue.

—En otras palabras, ustedes perdieron.

—Sí señor.

—Y ellos ganaron.

—Sí.

—Y eso, ¿cómo se llama?

Al comprender que lo que había llamado ganar/ganar era en realidad pierdo/ganas, se quedó sorprendido. Y cuando examinamos el efecto a largo plazo de ese pierdo/ganas, los sentimientos reprimidos, los valores pisoteados, el resentimiento latente bajo la superficie de la relación, estuvimos de acuerdo en que, en última instancia, representaba en realidad una pérdida para ambas partes.

Si este hombre hubiera adoptado una verdadera actitud de ganar/ ganar, habría persistido en el proceso de comunicación, escuchando más al propietario, para expresar después su propio punto de vista con mayor coraje. Habría continuado en el espíritu del ganar/ganar hasta que se alcanzara una solución con la que ambas partes se sintieran conformes. Y esa solución, esa tercera alternativa, habría sido sinérgica, probablemente algo que a ninguna de las partes se les habría ocurrido por separado.

## Ganar/ganar o no hay trato

Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica —con la que todos estuvieran de acuerdo—, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: «ganar/ganar o no hay trato».

*No hay trato* significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. No se ha creado ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato. Yo no lo acepto a usted como empleado, ni vamos a emprender juntos una tarea particular, porque es obvio que nuestros valores o nuestras metas van en direcciones opuestas. Es mucho mejor comprenderlo desde el principio, y no más adelante, cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

Cuando se tiene presente la opción del «no hay trato», se puede decir con honestidad: «Solamente me interesa un acuerdo ganar/ganar. Quiero ganar y quiero que usted gane. No pretendo hacer mi voluntad si a usted le molesta, porque finalmente ello saldrá a la superficie más adelante y provocará una retirada. Por una parte, tampoco creo que usted vaya a sentirse bien si hace su voluntad y yo cedo. Trabajemos para conseguir un acuerdo del tipo ganar/ganar. Tratemos realmente de forzarlo. Pero si no podemos, pongámonos de acuerdo en que no habrá trato. Será preferible eso que sobrellevar una decisión que no resulte adecuada para los dos. Tal vez en otra oportunidad podamos ponernos de acuerdo».

Algún tiempo después de aprender el concepto de ganar/ganar o no hay trato, el presidente de una pequeña empresa informática de *software* me describió la siguiente experiencia:

«Habíamos desarrollado un nuevo *software* que vendimos con un contrato de cinco años a un banco. El presidente del banco estaba entusiasmado, pero su personal no estaba de acuerdo con él.

»Más o menos al cabo de un mes, el banco cambió de presidente. El nuevo funcionario vino a verme y me dijo: "No me siento cómodo con estas conversiones de *software.* Estoy metido en un buen lío. Todo mi personal dice que pasar por esto es insoportable, y me parece que en este momento no puedo ejercer presión para imponerlo".

»Mi propia empresa estaba afrontando profundos problemas financieros. Sabía que desde el punto de vista legal podía obligarlos a cumplir el contrato. Pero yo estaba convencido del valor del principio ganar/ganar.

»De modo que mi planteamiento fue: "Tenemos un contrato. Su banco se ha asegurado nuestros productos y servicios para que ustedes se pasen a este programa. Pero entendemos que no estén contentos. De modo que lo que queríamos hacer es rescindir el contrato, devolverles su depósito, y si más adelante vuelven a necesitar una solución de *software,* pónganse de nuevo en contacto con nosotros".

«Literalmente perdía un contrato por 84.000 dólares. Era casi un suicidio financiero. Pero sentí que, a largo plazo, si el principio reflejaba la realidad, el dinero volvería a nuestras manos con los correspondientes dividendos.

»Tres meses más tarde, el nuevo presidente me llamó. "Voy a efectuar cambios en mi procesamiento de datos", me dijo, "y quiero encargarles el trabajo". Firmamos un contrato por 240.000 dólares».

En una realidad interdependiente, cualquier cosa inferior a ganar/ganar es un pobre intento que afectará la relación a largo plazo. El costo de ese efecto tiene que sopesarse cuidadosamente. Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo del tipo ganar/ganar, es preferible no pactar, optando por la variante del «no hay trato».

La filosofía de ganar/ganar o no hay trato proporciona una tremenda libertad emocional en las relaciones familiares. Si los miembros de la familia no pueden ponerse de acuerdo sobre qué vídeo van a alquilar para que

todos lo disfruten, pueden simplemente decidir hacer otra cosa (no concertar trato) en lugar de aceptar que unos pasen bien la noche a expensas de otros.

Tengo una amiga cuya familia formó un grupo musical durante varios años. Mientras los hijos eran pequeños, ella elegía el repertorio, confeccionaba la ropa, les acompañaba al piano y dirigía las interpretaciones.

Cuando los chicos crecieron, su gusto musical comenzó a cambiar; querían que se les tuviera más en cuenta en la elección de lo que interpretaban y de lo que vestían. Se volvieron menos dóciles a la dirección.

Como ella misma tenía años de experiencia en la interpretación, y se sentía más cerca de las necesidades de la gente de edad de los asilos donde pensaban presentarse como conjunto, a mi amiga no le parecían adecuadas muchas de las ideas que los chicos sugerían. Pero al mismo tiempo reconocía la necesidad que ellos tenían de expresarse y de formar parte del proceso de la toma de decisiones.

De modo que estableció un marco de ganar/ganar o no hay trato. Les dijo que quería llegar a un acuerdo con el que todos se sintieran bien, o en caso contrario simplemente deberían encontrar otro modo de disfrutar de sus talentos. En consecuencia, todos se sintieron en libertad para expresar sus sentimientos e ideas mientras procuraban establecer un acuerdo de ganar/ganar, sabiendo que, lo alcanzaran o no, no habría ataduras emocionales.

El enfoque ganar/ganar o no hay trato es sumamente realista en el *principio* de una relación comercial o de una empresa. En una relación empresarial ininterrumpida, «no hay trato» puede que no sea una opción viable, lo cual crea problemas serios, especialmente en el caso de empresas o negocios familiares iniciados sobre la base de una relación personal estrecha.

Para preservar la relación, a veces las personas pasan de una solución de transacción a otra, durante años, pensando en gano/pierdes o pierdo/ganas aunque no dejen de hablar en términos de ganar/ganar. Esto origina dificultades graves a las personas y a la empresa, en particular si las empresas competidoras operan sobre una base sinérgica de ganar/ganar.

Sin la alternativa de «no hay trato», muchas de esas empresas sencillamente se deterioran y quiebran, o deben ponerse en manos de gerentes profesionales. La experiencia demuestra que al establecer una empresa familiar o entre amigos suele ser mejor reconocer una posibilidad futura de «ningún trato», estipulando algún tipo de acuerdo de compra-venta, de manera que el negocio pueda prosperar sin dañar permanentemente la relación.

Desde luego, hay algunas relaciones en las que el «no hay trato» no es viable. Yo no abandonaría a mi mujer y mis hijos recurriendo a un «no hay trato» (de ser necesario, sería mejor una transacción, una forma inferior de ganar/ganar). Pero en muchos casos es posible entrar en negociaciones con una actitud tajante de ganar/ganar o no hay trato. Y la libertad que proporciona esa actitud es increíble.

## *Cinco dimensiones de Ganar/Ganar*

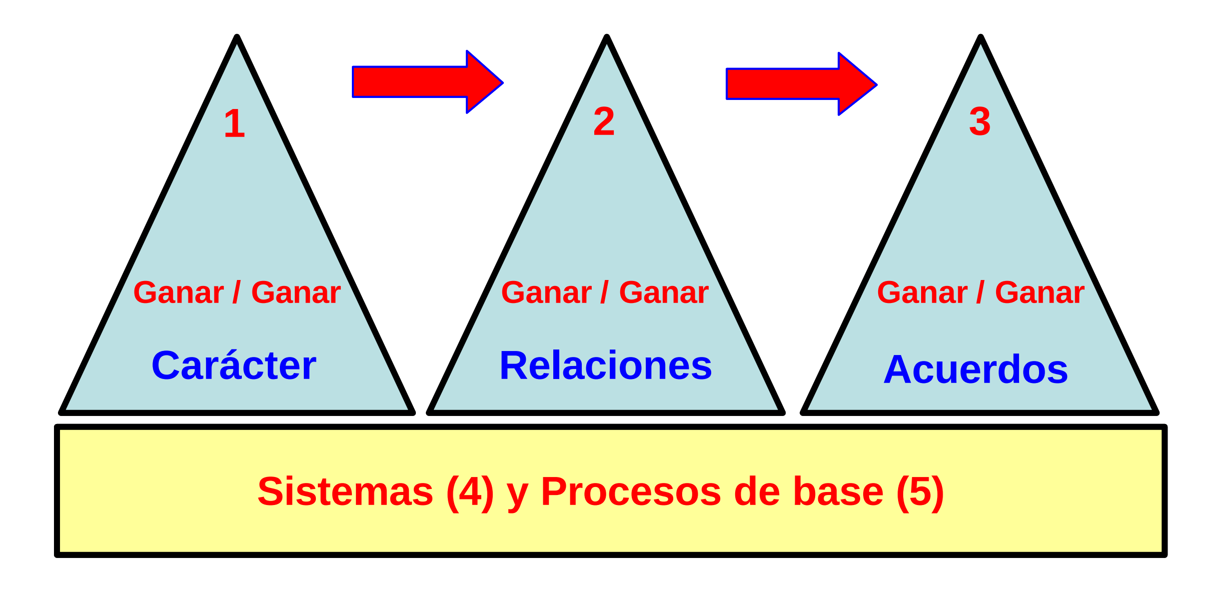
Pensar en ganar/ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares (la auto-conciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente) en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos.

Para crear esos beneficios mutuos se necesita mucho coraje y también consideración, en particular si interactuamos con personas profundamente programadas con el paradigma gano/pierdes.

Por ello este hábito incluye principios de liderazgo interpersonal. El liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios.

El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el *carácter,* y a través de las *relaciones* fluye en *acuerdos.* Se cultiva en un ambiente en el que la *estructura* y los *sistemas* se basan en ganar/ganar. Y supone un *proceso;* no podemos alcanzar fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas.

El diagrama siguiente muestra de qué modo se relacionan entre sí esas cinco dimensiones.




Consideremos ahora, una a una y en orden, estas cinco dimensiones.

## Carácter

El carácter es la base del paradigma ganar/ganar, y todo lo demás se erige sobre ese fundamento. Hay tres rasgos caracterológicos esenciales para el paradigma ganar/ganar.

*Integridad.* Ya hemos definido la integridad como el valor que nos atribuimos nosotros mismos. Los hábitos primero, segundo y tercero nos ayudan a desarrollar y mantener la integridad. Cuando identificamos con claridad nuestros valores, nos organizamos proactivamente y las acciones cotidianas se ordenan en torno de esos valores; desarrollamos la autoconciencia y la voluntad independiente al hacer y mantener promesas significativas, al comprometernos y ser fieles a nuestros compromisos.

No hay modo de recurrir a un «gano» en nuestras vidas si ni siquiera sabemos, en sentido profundo, en qué consiste (qué es lo que de hecho está en armonía con nuestros valores más íntimos). Y si no podemos comprometernos y mantener los compromisos con nosotros mismos y con otros, nuestros compromisos carecerán de sentido. Nosotros lo sabemos; los otros lo saben. Advierten la duplicidad y se ponen en guardia. Falta una base de confianza, y ganar/ganar se convierte en una técnica superficial e inefectiva. La integridad es la piedra angular de la base.

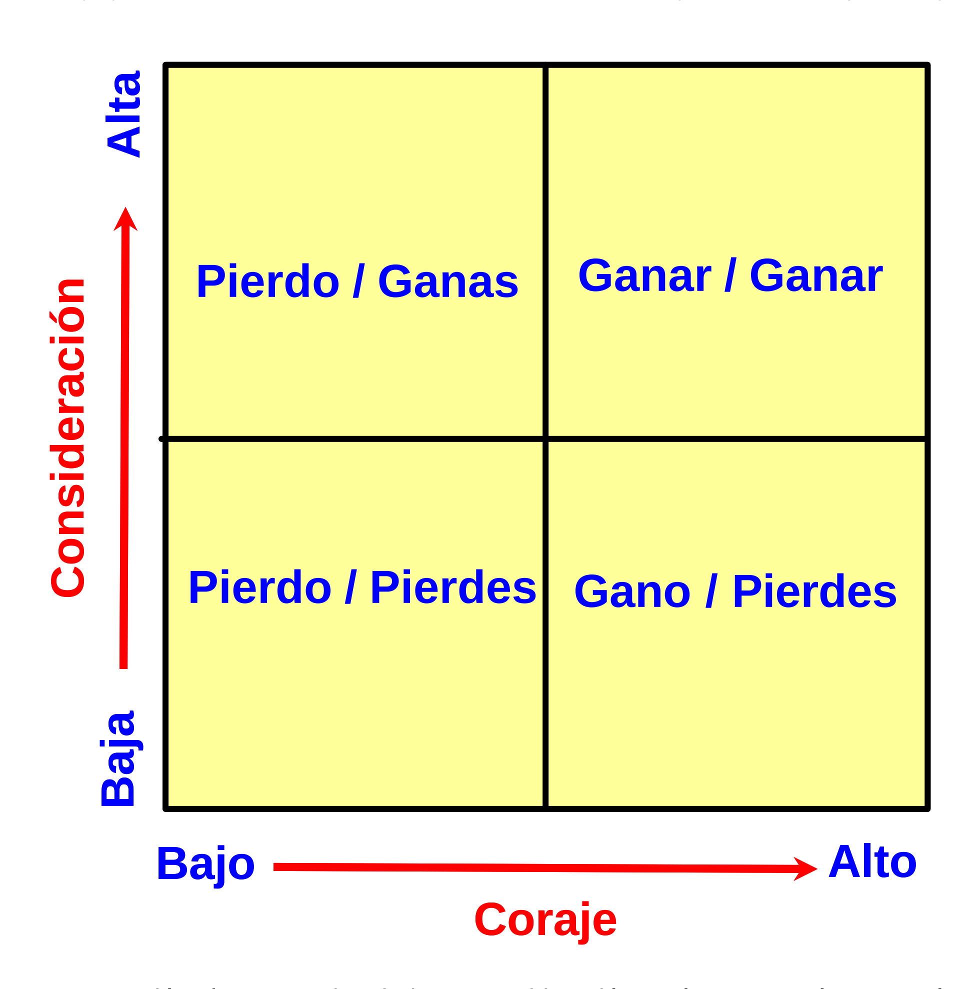
*Madurez.* La madurez es *el equilibrio entre el coraje y el respeto.* Oí por primera vez esta definición de la madurez en el otoño de 1955, de labios de un maravilloso profesor de Control de la Harvard Business School, Hrand Saxenian. De este modo me transmitió la más elegante, sencilla, práctica y, sin embargo, profunda definición de madurez emocional con la que me he encontrado nunca: «La capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinada con el respeto por los pensamientos y sentimientos de los demás». Hrand Saxenian desarrolló este criterio mientras realizaba su tesis doctoral a lo largo de una investigación histórica y de campo que duró varios años. Más tarde, expuso la teoría en su integridad, con razonamientos complementarios y sugerencias de aplicación, en un artículo de la *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1958). Aunque complementario e incluso más evolucionado, el uso que propone Hrand de la palabra «madurez» es distinto del «continuum de la madurez» perteneciente a los siete hábitos, centrado, a su vez, en un proceso de crecimiento y desarrollo que va de la dependencia a la interdependencia, pasando por la independencia.

Si examinamos muchos de los tests psicológicos, utilizados para contratar personal, promoverlo y adiestrarlo, descubriremos que su finalidad es evaluar ese tipo de madurez. Puede que se la denomine equilibrio entre la fuerza del yo y la empatia, o entre la autoconfianza y el respeto por los demás, o entre la

preocupación por los otros y la preocupación por la tarea, o «yo estoy bien, tú estás bien» en el idioma del análisis transaccional, o 9.1, 1.9, 5.5,9.9 en el lenguaje en clave gerencial, pero en todos los casos la cualidad que se procura es el equilibrio de lo que yo llamo coraje y consideración.

El respeto por esa cualidad penetra profundamente la teoría de la interacción, la administración y el liderazgo. Constituye una incorporación profunda del equilibrio P/CP. Mientras que el coraje puede centrarse en conseguir el huevo de oro, la consideración tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las otras personas que están en juego. La tarea básica de la administración es elevar el nivel y la calidad de vida de todos los implicados.

Muchas personas piensan en términos dicotómicos de «esto o lo otro». Creen que si uno es amable, no puede ser rudo. Pero ganar/ganar es amable... y también rudo. Duplica en rudeza a gano/pierdes. Para recurrir a ganar/ganar uno no sólo ha de ser amable; tiene que ser valiente. No sólo debe experimentar empatia, sino también confianza en sí mismo. No ha de ser sólo considerado y sensible, sino también valiente. Lograr ese equilibrio entre coraje y consideración es la esencia de la madurez real y fundamental para el ganar/ganar.




Si tengo una puntuación alta en coraje y baja en consideración, ¿cómo pensaré? Pensaré en gano/pierdes. Seré fuerte y egocéntrico. Tendré el valor de mis convicciones, pero poca consideración con las convicciones de otros.

Para compensar mi falta de madurez interna y de fuerza emocional puedo extraer fuerza de mi posición y mi poder, o de mis títulos, mi edad, mis afiliaciones.

Si tengo una puntuación alta en consideración y baja en coraje, pensaré en pierdo/ganas. Tendré tanta consideración por las convicciones y deseos del otro, que me faltará coraje para expresar y actualizar los míos propios.

Alto coraje y alta consideración son esenciales para el paradigma ganar/ganar. El equilibrio es el signo de la madurez real. Si lo tengo, puedo escuchar, comprender empáticamente, pero también afrontar las cosas con coraje.

*Mentalidad de abundancia.* El tercer rasgo caracterológico esencial para la filosofía ganar/ganar es la mentalidad de abundancia, el paradigma de que en el mundo hay mucho para todos.

La mayor parte de las personas tienen profundamente grabado en su interior el guión de lo que yo denomino «mentalidad de escasez». Ven la vida como si hubiera pocas cosas, sólo una tarta. Y si alguien consigue un trozo grande, necesariamente otro se quedará con menos. La mentalidad de escasez es el paradigma de suma cero de la vida.

Las personas con mentalidad de escasez se sienten mal si tienen que compartir reconocimiento y mérito, poder o beneficios, incluso aunque sea con quienes les ayuden en la producción. También se sienten muy mal ante los éxitos de otras personas, incluso, y especialmente cuando se trata de miembros de su propia familia o de amigos íntimos, asociados o compañeros. Cuando alguien recibe un reconocimiento especial, una ganancia inesperada, tiene un éxito notable o alcanza una meta, casi les parece que se lo han arrebatado a ellas.

Aunque se manifiesten felices por el éxito de los otros, por dentro la envidia les corroe. Su sentido de la propia valía proviene de las comparaciones, y el éxito de otro en alguna medida significa su propio fracaso. Para el sistema de educación norteamericano, sólo una cierta cantidad de estudiantes pueden ser «excelentes»; sólo una persona puede ser el «número uno». «Ganar» simplemente significa «derrotar».

A menudo las personas con mentalidad de escasez albergan la secreta esperanza de que los otros padezcan alguna desgracia, no, una desgracia terrible, sino una desdicha aceptable que los «ponga en su lugar». Siempre están comparando, siempre están compitiendo. Dedican sus energías a lograr la posesión de cosas o de otras personas, para aumentar su sensación de valía.

Pretenden que los otros sean como ellas quieren que sean. A menudo aspiran a convertirlos en dobles de sí mismas, y se rodean de individuos que sólo les dicen «sí», que no las desafiarán, que son más débiles que ellas.

Para las personas con mentalidad de escasez es difícil ser miembros de un equipo con miembros complementarios. Consideran las diferencias como signos de insubordinación y deslealtad.

La mentalidad de abundancia, por otro lado, surge de una profunda sensación interior de valía y seguridad personales. Se trata del paradigma de que en el mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo. El resultado es que se comparten el prestigio, el reconocimiento, las utilidades, la toma de decisiones. Se generan posibilidades, opciones, alternativas y creatividad.

La mentalidad de abundancia toma la alegría, la satisfacción y la realización de los hábitos primero, segundo y tercero que conciernen al nivel personal, y las exterioriza, apreciando la singularidad, la dirección desde el interior, la naturaleza proactiva de los otros. Reconoce las posibilidades ilimitadas de crecimiento y desarrollo de la interacción positiva, creando nuevas «terceras alternativas».

«Victoria pública» no significa victoria sobre otras personas. Significa el éxito en la interacción efectiva que genera resultados beneficiosos para todos los implicados. Victoria pública significa trabajo conjunto, comunicación conjunta, lograr juntos que sucedan las cosas imposibles de obtener mediante esfuerzos independientes y aislados. Y la victoria pública tiene sus raíces en el paradigma de la mentalidad de abundancia.

Un carácter rico en integridad, madurez y mentalidad de abundancia posee una autenticidad que va más allá de la técnica o de la falta de técnica en las interacciones humanas.

Para ayudar a las personas del tipo gano/pierdes a desarrollar un carácter de la clase ganar/ganar he descubierto que resulta útil tomar contacto con algún modelo o mentor que realmente piense en ganar/ganar. Cuando las personas están profundamente programadas con la filosofía de gano/pierdes u otras, y regularmente están en conecto con otros programados de modo análogo, no tienen muchas oportunidades de ver y experimentar la filosofía de ganar/ganar en acción. De modo que recomiendo leer libros que presenten modelos de ganar/ganar, como por ejemplo la inspiradora biografía de Anuar el Sadat, y ver películas como *Carros de fuego* u obras de teatro corno la adaptación de *Los miserables.*

Pero recordemos que, si ahondamos con la suficiente profundidad en nosotros mismos (más allá del guión, más allá de las actitudes y conductas aprendidas), encontraremos que la ratificación real del principio ganar/ganar (y de todos los principios correctos) está en nuestras propias vidas.

## Relaciones

Sobre la base del carácter, construimos y conservamos relaciones del tipo ganar/ganar. La confianza, la cuenta bancaria emocional, es la esencia de la filosofía ganar/ganar. Sin confianza, lo mejor a nuestro alcance es la transacción; sin confianza, nos falta la credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abiertos, recíprocos, así como para la creatividad real.

Pero si nuestra cuenta bancaria emocional es rica, la credibilidad ya no representa un problema. Se han efectuado depósitos suficientes, de modo que usted sabe y yo sé que nos respetamos profundamente. Nos centramos en las cuestiones, y no en las personalidades o posiciones.

Como confiamos el uno en el otro, estamos abiertos a todo. Ponemos nuestras cartas sobre la mesa. Incluso aunque veamos las cosas de distinto modo, sé que usted estará dispuesto a escuchar con respeto mientras yo le describo a la joven, y usted sabe que voy a recibir con el mismo respeto la descripción que me va a hacer de la anciana. Ambos nos comprometemos a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad, y a trabajar juntos en favor de la tercera alternativa, de la solución sinérgica, que será una respuesta mejor para los dos.

Una relación en la que las cuentas bancarias son ricas, y ambas partes están profundamente comprometidas con el paradigma ganar/ganar, es la catapulta ideal de una gran sinergia (sexto hábito). La relación no resta realidad o importancia a los problemas; tampoco elimina las diferencias de perspectiva. Pero sí elimina la energía negativa normalmente centrada en las diferencias de personalidad y posición, y crea una energía positiva, cooperativa, centrada en la comprensión plena de los problemas y en su resolución recíprocamente beneficiosa.

Pero, ¿qué sucede si ese tipo de relación no existe? ¿Qué hacer si uno tiene que elaborar un acuerdo con alguien que ni siquiera ha oído hablar de ganar/ganar, y está profundamente programado con la filosofía del gano/pierdes o de alguna de las otras?

Tratar con un gano/pierdes es la verdadera puesta a prueba del ganar/ganar. No se llega a un ganar/ganar en cualquier circunstancia. Es necesario abordar problemas profundos y diferencias fundamentales. Pero la tarea se ve muy facilitada cuando ambas partes son conscientes, se comprometen, y en la relación la cuenta bancaria emocional es rica.

En el trato con una persona que viene de un paradigma gano/pierdes, la relación sigue siendo la clave. El objetivo está en nuestro círculo de influencia. Uno efectúa depósitos en la cuenta bancaria emocional por medio de la cortesía, el respeto y el aprecio auténticos de la otra persona y del otro punto de vista. Se confía más en el proceso de comunicación. Se escucha más y con mayor profundidad. Uno se expresa a sí mismo con más coraje. No se es reactivo. Ahondamos en nosotros mismos en busca de la fuerza de carácter necesaria para ser proactivos. Persistimos, forjando la relación hasta que la otra persona empieza a comprender que uno quiere auténticamente que la solución represente una verdadera ganancia para ambas partes. El proceso mismo constituye un enorme depósito en la cuenta bancaria emocional.

Y cuanto más fuerte es uno —cuanto más genuino es su carácter, más alto el nivel de proactividad y más comprometido está realmente con el paradigma ganar/ganar— mayor será la influencia sobre la otra persona. Ésta es la puesta a prueba real del liderazgo interpersonal. Va más allá del liderazgo transaccional, hasta el liderazgo transformacional, que transforma tanto a los individuos implicados como su relación.

Como ganar/ganar es un principio que se pone a prueba en la vida, podemos hacer comprender a la mayor parte de las personas que ganarán más de lo que quieren si procuran obtener lo que tanto ellos como nosotros queremos. Pero algunas están tan profundamente atadas a la mentalidad gano/pierdes, que ni siquiera quieren pensar en ganar/ganar. Recuérdese, entonces, que siempre queda la opción del «no hay trato». Ocasionalmente se puede elegir la forma inferior del ganar/ganar: la transacción.

Es importante comprender que no todas las decisiones tienen que ser del tipo ganar/ganar, incluso cuando la cuenta bancaria emocional es abundante. También en este caso la clave es la relación. Si usted y yo trabajamos juntos, por ejemplo, y usted viene y me dice: «Stephen, sé que no le gustará esta decisión. No tengo tiempo para explicársela, y mucho menos para convencerlo. Es probable que piense que es un error. Pero, ¿puedo contar con su apoyo?».

Si la cuenta bancaria emocional que usted ha depositado en mí tiene un saldo positivo, desde luego que tendrá mi apoyo. Confiaré en que usted esté en lo cierto, y sea yo el equivocado. Trabajaré para que su decisión dé resultado.

Ahora bien, si no hubiera cuenta bancaria emocional, y yo fuera reactivo, sin duda no lo apoyaría. Podría

prometer hacerlo en su presencia, pero a sus espaldas no sería muy entusiasta. No realizaría el esfuerzo necesario para lograr el éxito. «No funcionó», diría. «¿Qué quiere usted que haga ahora?»

Si reaccionara desmesuradamente, yo podría incluso boicotear su decisión y hacer lo posible para que también otros lo hicieran. O podría mostrarme «maliciosamente obediente», cumpliendo con exactitud lo que usted me indicara, sin aceptar ninguna responsabilidad por los resultados.

Durante los cinco años que viví en Gran Bretaña, vi dos veces al país caer de rodillas cuando los conductores de trenes adoptaron una actitud de «malicia obediente», siguiendo todas las reglas y procedimientos estipulados por escrito en los reglamentos.

Un acuerdo significa muy poco en la letra sin una base de carácter y relación que lo sustente en espíritu. De modo que tenemos que afrontar el paradigma ganar/ganar desde el punto de vista de un auténtico deseo de esforzarnos por construir la relación que lo haga posible.

## Acuerdos

De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y dirección a ganar/ganar. A veces se denominan *acuerdos de ejecución* o *acuerdos de asociación;* el paradigma de la interacción productiva pasa de vertical a horizontal, de una supervisión externa a la auto supervisión, de la diferenciación de posiciones a la asociación en el éxito.

Los acuerdos ganar/ganar abarcan una amplia gama de interacciones interdependientes. Examinamos una aplicación importante al hablar sobre la delegación en el relato del jardín «verde y limpio», referente al tercer hábito. Los mismos cinco elementos que enumeramos allí proporcionan la estructura de los acuerdos ganar/ganar entre jefes y empleados, entre personas independientes que trabajan en proyectos conjuntos, entre grupos centrados cooperativamente en un objetivo común, entre empresas y proveedores: entre cualquier tipo de seres humanos que necesiten interactuar para producir. Esos elementos crean un modo efectivo de clarificar y manejar las expectativas entre los implicados en un esfuerzo interdependiente.

En el acuerdo ganar/ganar, los cinco elementos siguientes se hacen muy explícitos:

*Resultados deseados* (y no métodos). Identificar lo que hay que hacer y cuándo.

*Directrices.* Especificar los parámetros (principios, políticas, etc.) que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.

*Recursos.* Identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.

*Rendición de cuentas.* Establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.

*Consecuencias.* Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.

Estos cinco elementos otorgan a los acuerdos ganar/ganar una vida propia. Al establecer en estas áreas, desde el principio, una comprensión y acuerdo claros y recíprocos se crea un patrón para medir el propio éxito.

La supervisión autoritaria tradicional es un paradigma gano/ pierdes. Es también el resultado de una cuenta bancaria emocional al descubierto. Si no tenemos confianza o una visión común de los resultados deseados, tendemos a vigilar, controlar y dirigir. Ahí no hay confianza, y a uno le parece que tiene que controlar a las personas.

Pero si la cuenta de confianza es abultada, ¿cuál es el método? No obstaculizar. En la medida en que se posee un acuerdo inicial ganar/ganar y sabemos exactamente lo que se espera, nuestro rol es ser fuente de ayuda y recibir los informes «contables» de evaluación.

Para el espíritu humano es mucho más ennoblecedor permitir que la gente se juzgue a sí misma, y no juzgarla. Y en una cultura basada en la confianza alta, también es más exacto. En varios casos, las personas saben en sus corazones, mejor que en los informes, cómo están yendo las cosas. El discernimiento interior suele ser mucho más preciso que la observación o la medición.

## Adiestramiento para la administración ganar/ganar

Hace varios años, participé indirectamente en un proyecto de asesoramiento a una gran institución bancada que tenía decenas de sucursales. Querían que nosotros evaluáramos y mejoráramos su programa de adiestramiento administrativo, que contaba con un presupuesto anual de 750.000 dólares. El programa consistía en hacer pasar a graduados de la universidad seleccionados por doce puestos de trabajo en diversos departamentos; permanecían dos semanas en cada puesto, de modo que el adiestramiento total llevaba seis meses; el objetivo era que se hicieran una idea general del negocio. Pasaban dos semanas en créditos comerciales, dos semanas en créditos industriales, dos semanas en *marketing,* dos semanas en mercados de valores, etc. Al final del período de seis meses, se les asignaba como gerentes auxiliares a las diversas sucursales bancarias.

Nuestra tarea consistía en evaluar el entrenamiento formal de seis meses. Al empezar, descubrimos que la parte más difícil consistía en obtener un cuadro claro de los resultados deseados. Les planteamos a los ejecutivos superiores un interrogante clave: «¿Qué tendría que saber hacer esta gente al término del programa?». Y las respuestas que obtuvimos eran vagas y a menudo contradictorias.

El adiestramiento afrontaba los métodos, y no los resultados, de modo que sugerimos que pusieran en marcha un programa piloto basado en un paradigma diferente denominado «instrucción controlada por el adiestrado». Se trataba de un acuerdo ganar/ganar y suponía identificar objetivos específicos y criterios para evaluar su logro, y establecer las directrices, los recursos, la rendición de cuentas y las consecuencias que resultarían al alcanzarse los resultados. En este caso la consecuencia era la promoción a la categoría de gerente auxiliar, en la que la práctica en el puesto completaría el adiestramiento, con un aumento significativo de sueldo.

Tuvimos que ejercer realmente presión para que los objetivos llegaran a formularse. «¿Qué es lo que quieren que ellos sepan de contabilidad? ¿Qué sobre los préstamos hipotecarios?» Y seguimos con la lista. Finalmente plantearon más de un centenar de objetivos; nosotros simplificamos, redujimos y condensamos, hasta que sólo quedaron treinta y nueve objetivos conductuales específicos, con sus correspondientes criterios de consecución.

Los adiestrados estaban sumamente motivados para satisfacer los criterios lo antes posible; se veían impulsados tanto por la oportunidad que se les ofrecía como por el aumento de sueldo. Esto representaba para ellos una ganancia importante, y también lo era para la empresa, porque tendría gerentes auxiliares que satisfarían criterios orientados hacia los resultados, en lugar de limitarse a haber pasado por doce actividades-trampa diferentes.

De modo que les explicamos a los adiestrados la diferencia entre la instrucción controlada por el propio aspirante y la instrucción controlada por el sistema. Básicamente, les dijimos: «Éstos son los objetivos y los criterios. Éstos son los recursos, entre ellos el aprendizaje recíproco. Obténganlos. En cuanto satisfagan los criterios, serán promovidos a gerentes auxiliares».

El programa se cumplió en tres semanas y media. El cambio de paradigma del adiestramiento había liberado una motivación y una creatividad increíbles.

Como muchos cambios de paradigma, también éste suscitó resistencias. Casi ninguno de los ejecutivos superiores tenía confianza en él. Cuando se les enfrentó con la evidencia de que se habían satisfecho los criterios, en lo esencial su comentario fue: «Estos adiestrados no han hecho la experiencia. Les falta la madurez necesaria para el tipo de juicio que esperamos de ellos como gerentes auxiliares».

Al hablar con esos ejecutivos más adelante, descubrimos que en realidad lo que muchos estaban diciendo era: «Nosotros tuvimos que pasar por la piedra. Estos tipos, ¿por qué no?». Pero desde luego no podían plantear las cosas de ese modo. «Les falta madurez» era una expresión mucho más aceptable.

Además, por razones obvias (entre ellas el presupuesto de 750.000 dólares para un programa de seis meses), el departamento de personal estaba trastornado.

De modo que respondimos: «Perfecto. Desarrollemos algunos objetivos más y fijemos los criterios. Pero sin abandonar el paradigma de la instrucción controlada por el adiestrado». Elaboramos ocho objetivos más, y criterios muy arduos, con el objeto de dar a los ejecutivos la seguridad de que la preparación sería adecuada para gerentes auxiliares y para completar el programa de adiestramiento con la parte de práctica en el puesto. Después de participar en algunas de las sesiones en las que se elaboraron estos criterios, varios de los ejecutivos observaron que si los adiestrados llegaban a satisfacerlos estarían mejor formados que casi todos los que habían cumplido el programa de seis meses.

Habíamos preparado a los adiestrados para que esperaran una cierta resistencia. Les presentamos los objetivos y criterios adicionales, comentándoles: «Como esperábamos, los gerentes quieren que ustedes logren algunos objetivos adicionales con criterios aún más arduos que los anteriores. Nos han asegurado esta vez que, si ustedes satisfacen estos criterios, se convertirán en gerentes auxiliares».

Ellos emprendieron el trabajo de un modo increíble. Por ejemplo, se presentaban ante los ejecutivos de departamentos como el de contabilidad y declaraban: «Señor, formo parte del nuevo programa piloto denominado "instrucción controlada por el adiestrado" y tengo entendido que usted participó en la elaboración de los objetivos y criterios. »En este departamento tengo que satisfacer seis criterios. Para tres de ellos me bastan las aptitudes que adquirí en la universidad; hay otro para el que puedo prepararme con un libro; el quinto me lo enseñó Tom, el compañero que usted adiestró la semana pasada. Sólo me falta un criterio, y le agradecería mucho que usted dedicara unas horas a explicarme cómo puedo satisfacerlo». De modo que pasaba medio día en el departamento, en lugar de dos semanas.

Aquellos adiestrados cooperaron entre sí, participando en sesiones de *brainstorming* con los otros, y alcanzaron los objetivos adicionales en una semana y media. El programa de seis meses se redujo a cinco semanas, y los resultados mejoraron notablemente.

Este tipo de pensamiento puede influir de modo similar en todas las áreas de la vida organizacional si las personas tienen el coraje de explorar sus paradigmas y concentrarse en ganar/ganar. Siempre me sorprenden los resultados que obtienen tanto los individuos como las organizaciones cuando se desata y deja en libertad en una tarea a individuos responsables, proactivos y autodirectivos.

## Acuerdos de desempeño ganar/ganar

Para crear acuerdos de desempeño ganar/ganar se necesitan cambios vitales de paradigma. El objetivo está en los resultados, no en los métodos. La mayoría tendemos a supervisar los métodos. Empleamos la delegación en recaderos examinada al tratar el tercer hábito, el método que yo utilicé con Sandra cuando le pedí que tomara fotos de nuestro hijo mientras practicaba esquí acuático. Pero los acuerdos ganar/ganar se centran en los resultados, liberando un enorme potencial humano individual y creando mayor sinergia, generando CP en el proceso, en lugar de centrarse exclusivamente en la P.

Con la rendición de cuentas ganar/ganar, cada persona se evalúa a sí misma. Los juegos tradicionales de evaluación son torpes y emocionalmente agotadores. En ganar/ganar, cada uno se evalúa a sí mismo, utilizando los criterios que ha ayudado a establecer desde el principio. Y si uno los estipula correctamente, la gente puede hacer eso. Con un acuerdo de delegación ganar/ganar, incluso un niño de siete años puede decidir por sí mismo si está conservando el jardín bien «verde y limpio».

Mis mejores experiencias en la enseñanza universitaria se produjeron cuando creé, desde un principio, una mutua comprensión ganar/ganar de la meta a alcanzar. «Esto es lo que vamos a tratar de lograr. Éstos son los requerimientos básicos para obtener las calificaciones de sobresaliente, notable o suficiente. Mi meta es ayudarles a todos ustedes a lograr un excelente. Ahora tomen esto sobre lo que hemos hablado, analícenlo y formulen su propia comprensión de lo que quieren conseguir, que es única para cada uno. Después reunámonos y pongámonos de acuerdo sobre la calificación que pretenden y sobre lo que planean hacer para conseguirla.»

El filósofo de la administración y consultor de empresas Peter Drucker recomienda el empleo de una «carta al gerente» para captar la esencia de los acuerdos de desempeño entre los gerentes y sus empleados. A continuación de un examen profundo y completo de las expectativas, directrices y recursos para asegurarse de que están en armonía con las metas organizacionales, el empleado le escribe una carta al gerente que resume ese examen e indica cuándo se realizará la próxima revisión o se formulará el nuevo plan de desempeño.

La elaboración de esos acuerdos de desempeño ganar/ganar es la actividad central de la gerencia. Con un acuerdo establecido, los empleados pueden desenvolverse dentro de su marco. El gerente puede actuar como el coche que precede a los competidores hasta que empieza la carrera. Pone las cosas en marcha y se aparta del camino. En adelante su tarea es limpiar las manchas de aceite del asfalto.

Cuando un jefe se convierte en el primer ayudante de cada uno de sus subordinados, puede aumentar considerablemente el alcance de su control. Ello permite eliminar niveles enteros de administración y supervisión. En lugar de estar encargado de seis u ocho personas, un gerente de este tipo puede tener a su cargo veinte, treinta, cincuenta personas, o más.

En los acuerdos de desempeño ganar/ganar, las consecuencias pasan a ser el resultado lógico o natural

del rendimiento, y no una recompensa o castigo arbitrariamente discernidos por la persona encargada del grupo.

Hay básicamente cuatro tipos de consecuencias (recompensas y castigos) que los administradores o padres pueden controlar: las económicas, las psíquicas, las de oportunidades y las de responsabilidad. Las consecuencias *económicas* abarcan cosas tales como los ingresos, la opción de acciones, las dietas o los castigos pecuniarios. Las consecuencias *psíquicas* o psicológicas incluyen el reconocimiento, la aprobación, el respeto, la credibilidad, o la pérdida de todas estas cosas. A menos que las personas no trasciendan el plano de la mera supervivencia, la compensación psíquica suele ser más motivadora que la compensación económica. Entre las *oportunidades* se cuentan la de recibir adiestramiento, el desarrollo profesional y en la carrera, las gratificaciones extraordinarias, y otros beneficios. La *responsabilidad* tiene que ver con la esfera de acción y la autoridad, que pueden ampliarse o reducirse. Los acuerdos ganar/ganar especifican consecuencias en una o más de esas áreas, y las personas implicadas las conocen muy bien. De modo que no se juega. Todo está claro desde el principio.

Además de esas consecuencias lógicas personales, es también importante identificar claramente las consecuencias naturales organizacionales. Por ejemplo, ¿qué sucederá si llego tarde al trabajo, si me niego a cooperar con otros, si no desarrollo buenos acuerdos de desempeño ganar/ganar con mis subordinados, si no estipulo la rendición de cuentas, o si no promuevo su desarrollo profesional y el progreso en sus carreras?

Cuando mi hija cumplió dieciséis años, llegamos a un acuerdo ganar/ganar concerniente al uso del coche de la familia. Acordamos que obedecería las leyes y se encargaría de la limpieza y mantenimiento del vehículo. Lo utilizaría solamente con fines responsables, y dentro de lo razonable nos serviría de chofer a mi esposa y a mí. Y también acordamos que realizaría todas sus otras tareas sin necesidad de que se las recordaran. Éstas eran nuestras ganancias.

Según nuestro acuerdo, yo proporcionaría algunos recursos: el coche, la gasolina y el seguro. Ella se reuniría semanalmente conmigo, por lo general la tarde del sábado, para evaluar su comportamiento sobre la base de nuestro acuerdo. Las consecuencias eran claras. Mientras cumpliera su parte del convenio, podría usar el coche. En caso contrario, perdería ese privilegio hasta que ella misma decidiera volver a acogerse al trato.

Este acuerdo ganar/ganar estipuló claras expectativas, desde el principio, para ambas partes. Representaba una ganancia para ella —tendría el coche— y también, sin duda, para Sandra y para mí. En adelante nuestra hija se haría cargo de su propio transporte y, parcialmente, también del nuestro. Ya no tendríamos que preocuparnos por el mantenimiento del coche ni por limpiarlo. Y la rendición de cuentas quedaba a su cargo; no era necesario que la supervisáramos ni controláramos sus métodos. Su integridad, su conciencia moral, su capacidad de discernimiento y nuestra abultada cuenta bancaria emocional la controlaban infinitamente mejor. Nosotros no teníamos por qué angustiarnos tratando de supervisar cada uno de sus movimientos y ocurrencias con castigos o recompensas inmediatas si ella no hacía lo que debía. Teníamos un acuerdo ganar/ganar, y esto nos liberaba a todos.

Los acuerdos ganar/ganar son tremendamente liberadores. Pero como producto de técnicas aisladas no se mantienen. Incluso aunque se establezcan al principio, no hay modo de mantenerlos sin integridad personal y sin una relación de confianza.

Un verdadero acuerdo ganar/ganar es producto del paradigma, el carácter y las relaciones de los que surge. En ese contexto, define y dirige la interacción interdependiente para la cual fue creado.

## Sistemas

La filosofía ganar/ganar sólo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Si uno habla en ganar/ganar pero recompensa en gano/pierdes, tiene entre las manos un programa perdedor.

Básicamente, uno consigue lo que recompensa. Si queremos lograr las metas y reflejar los valores del enunciado de la misión, el sistema de recompensas debe ser congruente con tales metas y valores. Cuando falta esa congruencia sistémica, diremos una cosa para hacer otra. Estaremos en la situación del gerente antes mencionado que hablaba de cooperación pero practicaba la competencia al crear una «carrera a las Bermudas».

Durante varios años trabajé con una gran organización de bienes raíces del Medio Este. Mi primera

experiencia con esa organización tuvo lugar en una gran reunión en la que más de ochocientos vendedores asociados asistieron a la distribución anual de recompensas. Se trataba de una sesión de preparación psicológica estimulante, con la participación de grupos de estudiantes de la escuela media, en medio de un vocerío frenético.

Entre las ochocientas personas que se encontraban allí, unas cuarenta recibieron premios por su rendimiento, por ejemplo al «mayor volumen», las «mayores ventas», las «mayores comisiones» o la «mayor facturación», en medio de considerable algarabía, demostraciones de entusiasmo, gritos, aplausos. No había duda alguna de que esas cuarenta personas habían *ganado,* pero de modo subyacente se tenía conciencia de que setecientas sesenta personas habían *perdido.*

De inmediato iniciamos un trabajo de desarrollo educacional y organizacional para alinear los sistemas y estructuras de la organización en congruencia con el paradigma ganar/ganar. Hicimos que participara el personal de base para elaborar los tipos de sistemas que los motivarían. También los animamos a cooperar y empatizar entre ellos, de modo que la mayoría pudiera alcanzar los resultados establecidos en sus acuerdos individuales de desempeño.

En la reunión siguiente, que se realizó un año después, había presentes más de mil asociados de ventas, y aproximadamente ochocientos recibieron premios. Unos pocos individuos ganaron sobre la base de comparaciones, pero el programa se centró primordialmente en personas que alcanzaran los objetivos de desempeño que habían seleccionado para sí mismas, y en grupos que alcanzaran objetivos de equipo. No hubo necesidad alguna de llevar grupos estudiantiles para aumentar el ruido, los gritos y la preparación psicológica. Existía un enorme interés y animación naturales, porque la gente experimentaba una felicidad compartida, y los equipos de asociados de ventas recibían recompensas conjuntas, entre ellas un viaje de vacaciones para toda la oficina.

Lo notable fue que casi todas las ochocientas personas que recibieron premios aquel año habían producido, por cabeza en términos de volumen y utilidades, lo mismo que las cuarenta del año anterior. El espíritu de ganar/ganar había acrecentado significativamente la cantidad de huevos de oro y también alimentado a la gallina, liberando una magnitud enorme de talento y energía. Para casi todos los implicados, la sinergia resultante fue asombrosa.

La competencia tiene su lugar en el mercado o en la comparación con los resultados del año anterior, tal vez incluso con otro individuo u otra oficina, aun cuando no existe interdependencia o necesidad de cooperar. Pero la cooperación en el lugar de trabajo es tan importante para la libre empresa como la competencia en el mercado. El espíritu de ganar/ganar no puede sobrevivir en un medio de competencia y confrontación.

Para que el paradigma ganar/ganar dé resultado, los sistemas tienen que brindarle sustento. El sistema de adiestramiento, el sistema de planificación, el sistema de comunicaciones, el sistema presupuestario, el sistema informativo, el sistema de recompensas: todos tienen que basarse en el principio del ganar/ganar.

En otra oportunidad asesoré a una empresa que quería adiestrara su personal en relaciones humanas. El supuesto subyacente era que el problema estaba en las personas.

El presidente dijo: «Entre en cualquiera de nuestros comercios y verá cómo lo tratan. Se limitan a darle lo que usted les pide. No saben cómo acercarse a los clientes. No conocen el producto ni el proceso de ventas, y no tienen la habilidad necesaria para crear el matrimonio entre el producto y la necesidad».

Hice lo que me indicaba. Y comprobé que tenía razón. Pero ello no respondía al interrogante que yo me planteaba interiormente: «¿Cuál era la causa de esa actitud?».

«Mire, el problema está en su punto álgido», dijo el presidente. «Tenemos jefes de departamento que son un gran ejemplo. Les dijimos que su trabajo consiste en dos tercios de ventas y uno de gerencias y ellos venden más que todo el mundo. Sólo queremos que usted proporcione algún adiestramiento para los vendedores.»

Esas palabras encendieron dentro de mí una luz roja. «Reunamos algunos datos más», le respondí.

Eso no le gustó. Sabía en qué consistía el problema y quería seguir con el adiestramiento. Pero yo insistí, y al cabo de dos días descubrimos el problema real. A causa de la definición de la tarea y del sistema de recompensas, los gerentes estaban «quedándose con la crema». Permanecían detrás de la caja registradora y realizaban todas las ventas de las horas tranquilas. En la venta al detalle, la mitad del tiempo es de poca actividad, y la otra mitad, frenética. Mientras los gerentes se hacían cargo de las ventas en las horas de tranquilidad, asignaban a los vendedores las tareas fastidiosas: control de inventario, reordenar la mercadería, limpieza. Y los gerentes atendían y recaudaban. Por eso los jefes de departamento estaban a la cabeza en las

ventas.

De modo que cambiamos un sistema —el sistema de recompensas— y el problema quedó corregido de la noche a la mañana. Establecimos que los gerentes sólo ganarían dinero si también lo ganaban sus vendedores. Hicimos converger las necesidades y metas de los gerentes con las metas y necesidades de los vendedores. La necesidad del adiestramiento en relaciones humanas desapareció súbitamente. La clave fue el desarrollo de un verdadero sistema de recompensas del tipo ganar/ganar.

En otro caso, trabajé con el gerente de una empresa que requería evaluaciones formales del rendimiento. Se sentía frustrado por la calificación que le había asignado a cierto subordinado. «Merecía un tres», me dijo, «pero tuve que ponerle uno» (lo que significaba superior, merecedor de ascenso).

— ¿Por qué le puso un uno? —pregunté.

—Alcanzó las cifras estipuladas.

—Entonces, ¿por qué piensa que merecía un tres?

—Por el modo en que las alcanzó. Desatiende a las personas, pasa por encima de ellas. Es un creador de problemas.

—Parece que está totalmente centrado en P, en la producción. Y por ella se le recompensa. Pero, ¿qué sucedería si usted le hablara sobre el problema, si lo ayudara a comprender la importancia de CP?

Dijo que lo había hecho, sin ningún resultado.

—Entonces, ¿por qué no establece un contrato con él, un contrato ganar/ganar en el que acuerden que las dos terceras partes de sus ingresos provengan de P (de las cifras) y la otra tercera parte de CP (del modo en que las otras personas lo juzguen, del tipo de líder y formador de personas y equipos que sea)?

—Eso no podría dejarle indiferente —respondió.

Muy a menudo el problema reside en el sistema, no en la gente. Si se sitúa a buenas personas en malos sistemas, los resultados serán malos. Uno tiene que regar las flores que pretende que crezcan.

Cuando las personas aprenden realmente a pensar en ganar/ganar, pueden establecer las condiciones que crean y refuerzan el método. Pueden transformar las situaciones innecesariamente competitivas e influir enérgicamente en su efectividad, fortaleciendo al mismo tiempo P y CP.

En los negocios, los ejecutivos pueden alinear sus sistemas para crear grupos de personas altamente productivas que trabajen juntas compitiendo con normas de rendimiento externas. En educación, los maestros y profesores pueden aplicar sistemas de calificación basados en el rendimiento individual en el contexto del acuerdo sobre los criterios, y también alentar a los alumnos a cooperar de modo productivo para ayudarse recíprocamente a aprender y alcanzar metas. En las familias, los padres pueden cambiar el objetivo, pasando de la competencia entre los miembros a la cooperación. En actividades tales como, por ejemplo, jugar a los bolos, se puede ir registrando la puntuación de la familia, y en cada oportunidad tratar de superar el rendimiento anterior. Se pueden estipular responsabilidades en el hogar con acuerdos ganar/ganar que eliminen los sermones constantes y permitan que los padres tengan que hacer las cosas que sólo ellos pueden hacer.

Un amigo compartió conmigo una historieta de dibujos animados que él había visto. Se trataba de dos niños que hablaban entre sí:

«Si mamá no viene pronto a levantamos», decía uno de ellos, «va-jflos a llegar tarde a la escuela». Esas palabras dirigieron con fuerza su atención hacia el problema que se crea cuando las familias no están organizadas sobre una base responsable ganar/ganar.

La filosofía de ganar/ganar hace recaer en el individuo la responsabilidad de obtener resultados específicos en el marco de directrices claras y de recursos disponibles. Cada persona tiene que ejecutar y evaluar los resultados; las consecuencias aparecen como un resultado natural del rendimiento. Y los sistemas ganar/ganar crean el ambiente que sustenta y refuerza los acuerdos de desempeño ganar/ganar.

## Procesos

No hay modo alguno de lograr fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas. Uno no puede decir: «Vas a pensar en términos de ganar/ganar, te guste o no». De modo que se trata de llegar a una solución ganar/ganar.

Roger Fisher y William Ury, dos profesores de Derecho de Harvard, han realizado un trabajo notable en lo que ellos denominan el enfoque «de principios», en tanto opuesto al enfoque «posicional» de la negociación. Véase en este sentido su libro, enormemente útil y perspicaz, titulado *Getting to Yes.* Aunque estos autores no emplean las palabras ganar/ganar, el espíritu y la filosofía subyacentes del libro están en armonía con el enfoque ganar/ganar.

Ellos sostienen que la esencia de la negociación «de principios» consiste en separar persona y problema, en centrarse en los intereses y no en las posiciones, en idear opciones para la ganancia mutua, y en insistir en criterios objetivos, alguna norma o principio externos que ambas partes puedan compartir.

En mi propio trabajo con diversas personas y organizaciones en busca de soluciones ganar/ganar, propongo que ellas participen en el siguiente proceso en cuatro pasos:

Primero, contemplar el problema desde el otro punto de vista. Procurar realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte, mejor aún de lo que esta última pueda hacerlo.

Segundo, identificar las cuestiones clave implicadas (y no los puntos de vista).

Tercero, determinar qué resultados constituirían una solución totalmente aceptable.

Y cuarto, identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

Los hábitos quinto y sexto abordan directamente dos de los elementos de este proceso, y en los dos capítulos siguientes vamos a profundizar en su consideración.

Pero en este punto, permítaseme señalar la naturaleza altamente interrelacionada de los procesos ganar/ganar con la esencia del paradigma ganar/ganar en sí. Sólo se pueden alcanzar soluciones ganar/ganar con procesos ganar/ganar: el fin y los medios son los mismos.

La filosofía ganar/ganar no es una técnica de personalidad. Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brindan sustento. Y se realiza mediante procesos que ahora estamos preparados para examinar más detalladamente al hablar de los hábitos quinto y sexto.

## ***Sugerencias prácticas***

1. Piense en una interacción futura en la que trate de llegar a un acuerdo o negociar una solución. Comprométase a mantener un equilibrio entre el coraje y la consideración.

2. Haga una lista de los obstáculos que le impiden aplicar con más frecuencia el paradigma ganar/ganar. Determine qué podría hacer dentro de su círculo de influencia para eliminar algunos de esos obstáculos.

3. Seleccione una relación específica en la que le gustaría desarrollar un acuerdo ganar/ganar. Trate de ponerse en el lugar de la otra persona, y ponga explícitamente por escrito de qué modo piensa usted que esa persona ve la solución. Después enumere, desde su propia perspectiva, qué resultados constituirían el «ganar» para usted. Aborde a la otra persona y pregúntele si ella está dispuesta a iniciar un proceso de comunicación y continuarlo hasta que lleguen a un punto de acuerdo y a una solución mutuamente beneficiosa.

4. Identifique tres relaciones clave de su vida. Dé alguna indicación de lo que usted cree que es el equilibrio en cada una de las cuentas bancadas emocionales. Ponga por escrito algunos modos específicos de realizar depósitos en cada cuenta.

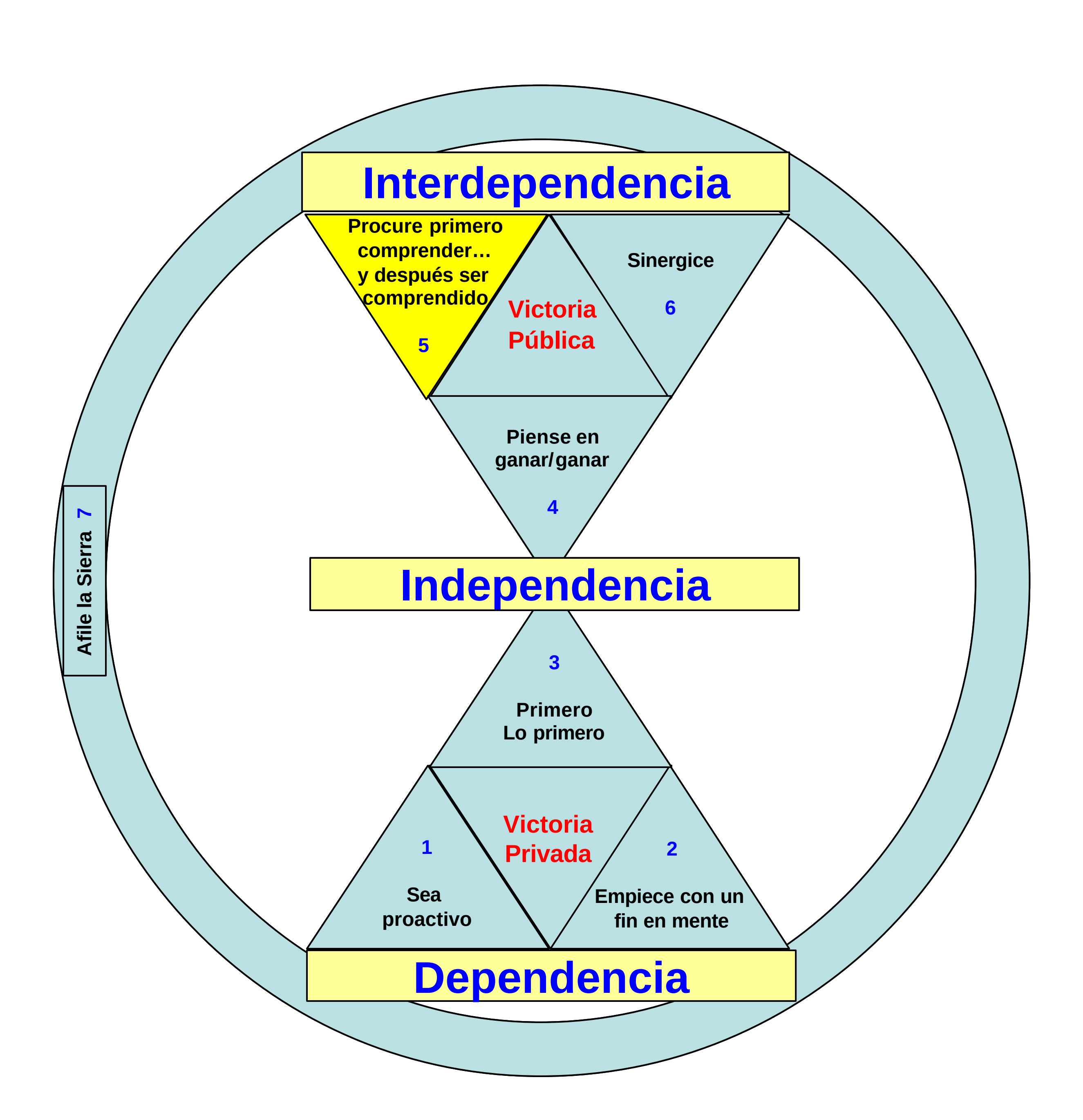
5. Considere en profundidad su propio guión. ¿Es gano/pierdes? ¿Cómo afecta ese guión a sus interacciones con otras personas? ¿Puede identificar la principal fuente de ese guión? Determine si ese guión le es útil o no en su realidad presente.

6. Trate de identificar a alguien como modelo de pensamiento ganar/ganar que, incluso en situaciones difíciles, procure realmente el beneficio mutuo. Decida observar con mayor atención y aprender con el ejemplo de esa persona.

**Quinto hábito**

***Procure primero comprender, y después ser comprendido***

Principios de comunicación empática



*El corazón tiene sus razones*
*que la razón no comprende.*

PASCAL

Suponga el lector que tiene problemas en la vista y que decide visitar a un oculista. Después de escuchar brevemente su queja, el oculista se saca las gafas y se las entrega.

—Póngase éstas —le dice—. Yo he usado este par de gafas durante diez años y realmente me han sido muy útiles. Tengo otro par en casa; quédese usted con éste.

El lector se las pone, con lo cual su problema se agrava.

— ¡Esto es terrible! —exclama usted—. ¡No veo nada!

— ¿Por qué no le sirven? A mí me han dado un resultado excelente. Ponga algo más de empeño.

—Lo pongo. Pero lo veo todo borroso.

—Bueno, ¿qué pasa con usted? Piense positivamente.

—Positivamente no veo nada.

— ¡Vaya ingratitud! —le increpa el oculista—. Después de todo, ¡lo único que pretendía era ayudarle!

¿Qué probabilidad existe de que usted vuelva a ese oculista la próxima vez que necesite ayuda? Creo que no muchas. No se puede confiar en alguien que no diagnostica antes de prescribir.

Pero, en la comunicación, ¿con cuánta frecuencia diagnosticamos antes de prescribir?

—Vamos, hijo, dime qué te pasa. Sé que es difícil, pero trataré de entenderlo.

—Oh, no lo sé, mamá. Vas a pensar que es algo estúpido.

— ¡Por supuesto que no! Puedes contármelo. Nadie se preocupa por ti tanto como yo. Sólo me interesa que estés bien. ¿Qué te hace sentir tan desdichado?

—Oh, no lo sé.

—Vamos, hijo, ¿de qué se trata?

—Bueno, para decirte la verdad, ya no me gusta la escuela.

— ¿Qué? —Pregunta usted con incredulidad—. ¿Qué quieres decir con que no te gusta la escuela? ¡Después de todos los sacrificios que hemos hecho por tu educación! La educación es la base de tu futuro. Si fueras tan aplicado como tu hermana mayor, te iría mejor y te gustaría la escuela. Una y otra vez te hemos dicho que sientes cabeza. Eres capaz; simplemente no eres aplicado. Esfuérzate. Adopta una actitud positiva.

Pausa.

—Continúa. Dime por qué te sientes así.

Tenemos tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un buen consejo. Pero a menudo no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender profunda y realmente el problema.

Si yo tuviera que resumir en una sola frase el principio más importante que he aprendido en el campo de las relaciones interpersonales, diría lo siguiente: *procure primero comprender, y después ser comprendido.* Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

## Carácter y comunicación

En este momento, usted está leyendo un libro que yo he escrito. Leer y escribir son formas de comunicarse. También lo son hablar y escuchar. En realidad, éstos son los cuatro tipos básicos de comunicación. Piense el lector en las horas que dedica a por lo menos alguna de esas cuatro cosas. Hacerlas bien es absolutamente esencial para la efectividad.

La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia. Pero consideremos esto: pasamos años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar. ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que

comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual?

Son relativamente pocas las personas que han tenido algún adiestramiento en la escucha. Y por lo general ese adiestramiento se basa en la ética o técnica de la personalidad, y no en una base de carácter y relaciones absolutamente vitales para la comprensión auténtica de otra persona.

Si usted quiere interactuar efectivamente conmigo, influir en mí —supongamos que, soy su cónyuge, su hijo o su hija, su vecino, su jefe, su colaborador, su amigo— lo primero que necesita es comprenderme. Y para hacerlo no basta la técnica. Si yo siento que usted está empleando alguna técnica, percibo duplicidad, manipulación. Me pregunto por qué lo hace, cuáles son sus motivos. Y no me siento lo bastante seguro como para abrirme.

La clave real de su influencia en mí es su ejemplo, su conducta real. Su ejemplo fluye naturalmente de su carácter o del tipo de persona que usted verdaderamente es, y no de lo que los otros dicen que usted es o de lo que usted quiere que yo piense que es. Se pone de manifiesto en el modo en que yo realmente lo experimento a usted.

Su carácter está constantemente irradiando, comunicando. A partir de él, a largo plazo, llego a confiar en usted, o a desconfiar instintivamente de su persona y de los esfuerzos que realiza conmigo.

Si sus estados de ánimo son volubles, si usted es alternativamente mordaz y amable, y, sobre todo, si sus actos privados no concuerdan con su conducta pública, para mí será muy difícil abrirme a usted. Entonces, por mucho que desee e incluso necesite recibir su amor e influencia, no me sentiré lo bastante seguro como para sacar a la luz mis opiniones, mis experiencias y mis sentimientos más íntimos. No podré saber qué sucederá.

Pero si no me abro a usted, si usted no me comprende, si no comprende mi situación y mis propios sentimientos, tampoco sabrá cómo aconsejarme. Lo que usted dice es perfecto, pero no tiene nada que ver conmigo.

Podrá decir que se preocupa por mí y que me aprecia. Yo querré creerlo desesperadamente. Pero, ¿cómo podría apreciarme si ni siquiera me comprende? Sólo tengo sus declaraciones, y no puedo confiar en palabras.

Estoy demasiado irritado y a la defensiva (tal vez me sienta demasiado culpable o tenga demasiado miedo) como para que se pueda influir sobre mí, aunque por dentro sepa que necesito lo que podrían decirme.

A menos que usted se vea influido por mi singularidad, yo no voy a verme influido por su consejo. De modo que si quiere ser realmente efectivo en el hábito de la comunicación interpersonal, la técnica no habrá de bastarle. Tiene que desarrollar esa capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza. Y tiene también que crear la cuenta bancaria emocional que genera un comercio entre los corazones.

## *Escucha empática*

«Procure primero comprender» supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas.

«¡Oh, sé exactamente cómo se siente!»

«He pasado por lo mismo. Permítame que le cuente mi experiencia.» Constantemente proyectan su propia película sobre la conducta de las otras personas. Les recetan sus propias gafas a todos aquellos con los que interactúan.

Si tienen un problema con alguien —un hijo, una hija, el cónyuge, un empleado— su actitud es: «Esa persona no comprende».

Un padre me dijo en una oportunidad: «No comprendo a mi chico. Sencillamente no me escucha en absoluto».

«Permítame formular de otro modo esto que me dice», contesté. «¿Usted no comprende a su hijo porque él no quiere escucharlo?»

«Exacto», replicó.

«Permítame insistir», le dije. «¿Usted no comprende a su hijo porque *él* no quiere escucharlo a *usted*?»

«Es lo que he dicho», respondió con impaciencia. «Siempre pensé que para comprender a otra persona, *usted* necesitaba escucharla a *ella»,* sugerí.

«¡Oh!», exclamó. Hubo una larga pausa. «¡Oh!», repitió, mientras empezaba a hacerse la luz. «¡Oh, sí! Pero yo lo comprendo. Sé por lo que está pasando. Yo pasé por lo mismo. Lo que no comprendo es por qué no quiere escucharme.»

Aquel hombre no tenía la más vaga idea acerca de lo que estaba realmente sucediendo dentro de la cabeza de su hijo. Echaba una mirada dentro de su propio corazón y su propia cabeza, y a través de ellos veía el mundo, e incluso a su muchacho.

Esto es lo que ocurre con muchos de nosotros. Estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra propia autobiografía. Queremos que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos, y nunca comprendemos realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano.

Cuando otra persona habla, por lo general la «escuchamos» en uno de cuatro niveles. Podemos estar *ignorándola,* no escucharla en absoluto. Podemos *fingir.* «Sí. Ya. Correcto.» Podemos practicar la *escucha selectiva,* oyendo sólo ciertas partes de la conversación. A menudo lo hacemos con el parloteo incesante de un niño pequeño. Finalmente, podemos brindar una *escucha atenta,* prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian. Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar, la *escucha empática.*

Cuando digo escucha empática, no me estoy refiriendo a las técnicas de la escucha «activa» o «refleja», que básicamente consiste en imitar lo que la otra persona dice. Este tipo de escucha se basa en habilidades, es limitada desde el punto de vista del carácter y la relación, y suele ser un insulto para los que «son escuchados» de esa forma. Es también esencialmente autobiográfica. Quien practica esas técnicas tal vez no proyecte su autobiografía en la interacción presente, pero el motivo de la escucha es autobiográfico. Escucha utilizando técnicas de reflejo, pero con la intención de contestar, controlar, manipular.

Cuando digo escucha empática quiero decir escuchar con la intención de *comprender.* Quiero decir *procurar primero* comprender, comprender realmente. Se trata de un paradigma totalmente distinto.

La escucha empática (palabra derivada de *empatia)* entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

Empatia no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio. Y a veces es la emoción y la respuesta más apropiada. Pero a menudo la gente se nutre, se alimenta con la simpatía, l0 cual la hace dependiente. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

La escucha empática incluye mucho más que registrar, reflejar o incluso comprender las palabras pronunciadas. Los expertos en comunicación estiman que, en realidad, sólo el 10 por ciento de lo que comunicamos está representado por palabras. Otro 30 por ciento se vehiculiza a través de diversos sonidos, y el 60 por ciento restante es lenguaje corporal. En la escucha empática, uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Usted percibe, intuye, siente.

La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos. En lugar de proyectar nuestra propia autobiografía y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivos e interpretaciones, abordamos la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona. Escuchamos para comprender. Nos concentramos en la recepción de las comunicaciones profundas de otra alma humana.

Además, la escucha empática es la clave para efectuar depósitos en las cuentas bancarias emocionales, porque nada de lo que uno haga representará un depósito a menos que la otra persona lo perciba como tal. Uno puede esforzarse desesperadamente para efectuar un depósito, y ver que se convierte en un retiro cuando el otro percibe tales esfuerzos como manipulativos, intimidatorios, interesados o arrogantes, porque no comprendimos lo que realmente le importaba a él.

La escucha empática, en y por sí misma, es un depósito enorme en la cuenta bancaria emocional. Es profundamente terapéutica y curativa porque proporciona «aire psicológico».

Si de pronto succionaran todo el aire de la habitación en la que el lector se encuentra ahora, ¿qué sucedería con su interés por este libro? Dejaría de interesarle el libro; sólo le interesaría respirar. La supervivencia se convertiría en su única motivación.

Pero como en este momento tiene aire, respirar no lo motiva. Esta es una de las mayores comprensiones en el campo de la motivación humana: *las necesidades satisfechas no motivan.* Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado.

Cuando uno escucha con empatia a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

Esa necesidad de aire psicológico afecta a la comunicación en todas las áreas de la vida.

En una oportunidad yo enseñaba este concepto en un seminario en Chicago, e indiqué a los participantes que practicaran la escucha empática por la noche. A la mañana siguiente, un hombre se me acercó casi totalmente ansioso por contarme las novedades.

«Permítame que le cuente lo que me pasó ayer por la noche», dijo. «Estuve tratando de cerrar un gran trato comercial con bienes raíces durante mi estancia aquí, en Chicago. Me reuní con los inversores, sus apoderados y otro agente inmobiliario, que acababan de recibir una propuesta alternativa.

»Parecía que iba a perder el negocio. Había estado trabajando en ese asunto durante más de seis meses y, en un sentido muy real, todos mis huevos estaban en aquella canasta. Todos. Me invadió el pánico. Hice todo lo posible, discutí de todos los modos, utilicé todas las técnicas de ventas que pude. Mi recurso final consistió en decir: "¿Podríamos demorar esta decisión durante algún tiempo?". Pero el impulso era tan fuerte y estaban tan disgustados por el hecho de que las cosas se prolongaran tanto, que resultaba obvio que iban a cerrar el trato.

»Entonces me dije: "Bien, ¿por qué no probar? ¿Por qué no poner en práctica lo que he aprendido hoy y procurar primero comprender, y después ser comprendido? No tengo nada que perder".

»Sólo le dije al hombre: "Permítame comprobar si realmente comprendo su posición y cuáles son en realidad sus preocupaciones acerca de mis planteamientos. Cuando usted se convenza de que las comprendo, veremos si mi propuesta es verdaderamente pertinente o no".

«Realmente traté de ponerme en su pellejo. Traté de verbalizar sus necesidades y preocupaciones, y él empezó a abrirse.

»Cuanto más percibía y expresaba yo las cosas que a él le preocupaban y los resultados que preveía, más se sinceraba conmigo.

«Finalmente, en medio de nuestra conversación, se puso de pie, se acercó al teléfono, marcó el número de su casa para hablar con su esposa, y, cubriendo el auricular con la mano, me dijo: "Bien, el trato es suyo".

»Me quedé totalmente confundido. Todavía lo estoy.» Él había efectuado un gran depósito en la cuenta bancaria emocional al proporcionarle a aquel hombre aire psicológico. Siendo relativamente constantes los demás factores, en el momento decisivo la dinámica humana es más importante que las dimensiones técnicas del trato.

Procurar primero comprender, y diagnosticar antes de prescribir, no es fácil. A corto plazo resulta mucho más fácil entregar un par de gafas que a uno le han sido útiles durante muchos años.

Pero, a largo plazo, ello reduce severamente P y CP. No se puede lograr la máxima producción interdependiente si no se comprende con exactitud de dónde vienen las otras personas. Y no se puede tener CP interpersonal (cuentas bancarias emocionales cuantiosas) si las personas con las que uno se relaciona no se sienten realmente comprendidas.

Por ello los hábitos primero, segundo y tercero son tan fundamentales: proporcionan el núcleo interior invariable, el centro de principios a partir del cual se puede afrontar, con paz y fuerza, la mayor vulnerabilidad exterior.

### *Diagnosticar antes de prescribir*

Aunque arriesgado y difícil, procurar primero comprender, o diagnosticar antes de prescribir, es un principio correcto que se pone de manifiesto en muchas áreas de la vida. Es la marca de todos los verdaderos profesionales, tanto del médico clínico como del oculista. No se puede confiar en la prescripción de nadie, a menos que se confíe en su diagnóstico.

Cuando nuestra hija Jenny tenía sólo dos meses, cayó enferma un sábado en el que se jugaba en nuestra comunidad un partido de fútbol que absorbió el interés de casi todo el mundo. Era un partido importante; habría unos 60.000 espectadores. A Sandra y a mí nos hubiera gustado ir, pero no quisimos alejarnos de la pequeña Jenny, cuyos vómitos y diarrea nos preocupaban.

El médico había ido a ver el partido. No era nuestro médico de cabecera, pero sí el único disponible en aquel momento. Cuando el estado de Jenny empeoró, decidimos que resultaba indispensable llamarlo.

Sandra telefoneó al estadio y le hizo llamar por los altavoces. El juego estaba en un momento crítico, pero mi esposa advirtió un tono solícito en la voz del hombre. «¿Sí?», preguntó. «¿De qué se trata?»

«Le habla la señora Covey, doctor, porque mi hija está enferma.»

«¿Qué le ocurre?»

Sandra describió los síntomas, y él dijo: «Bien, le voy a recetar algo. ¿Cuál es su farmacia?».

Después de colgar, Sandra pensó que con el apuro había omitido algunos datos; de todos modos, consideraba que lo que había dicho era adecuado.

«¿Crees que se ha dado cuenta de que Jenny es un bebé casi recién nacido?», le pregunté.

«Seguro que sí», fue la respuesta.

«Pero no es nuestro médico. Nunca la ha tratado antes.»

«Estoy perfectamente segura de que se ha dado cuenta.»

«¿Le vamos a dar el remedio sin estar absolutamente seguros?»

Sandra se quedó en silencio.

«Entonces, ¿qué?», preguntó finalmente.

«Llámalo de nuevo.»

«Hazlo tú», pidió Sandra.

Lo hice. Volvieron a pronunciar su nombre por los altavoces. «Doctor», le expliqué, «cuando usted ordenó a la farmacia la receta para nuestra hija, ¿sabía que es una niña de dos meses?»

«¡No!», exclamó. «En absoluto. Es una suerte que haya vuelto a llamarme. Cambiaré la receta de inmediato.»

Si uno no tiene confianza en el diagnóstico, tampoco tendrá confianza en la prescripción.

Este principio es válido también en las ventas. Un vendedor efectivo procura primero comprender las necesidades, las preocupaciones, la situación del cliente. El vendedor aficionado vende productos; el vendedor profesional vende soluciones a las necesidades y problemas. El enfoque es totalmente diferente. El profesional aprende a diagnosticar, a comprender. Aprende también a relacionar las necesidades del cliente con sus propios productos y servicios. Y, cuando ése es el caso, debe tener la integridad de confesar: «Mi producto o servicio no satisfará esa necesidad».

Diagnosticar antes de prescribir es también fundamental en el campo del derecho. El abogado profesional recoge primero los hechos para comprender la situación, las leyes y los antecedentes jurídicos, antes de preparar la defensa. Un buen abogado llega casi a redactar la acusación del fiscal, antes de preparar su defensa.

Lo mismo ocurre en el diseño de productos. Es inimaginable que en una empresa alguien diga: «Esta cuestión de la investigación de mercado es pura fantasía. Diseñemos productos». En otras palabras, olvidemos los hábitos de compra y los motivos del consumidor, limitémonos a diseñar productos. Esto nunca daría resultado.

Un buen ingeniero comprende las fuerzas, las tensiones que actúan antes de diseñar un puente. Un buen docente evalúa a la clase antes de empezar a enseñar. Un buen alumno procura comprender antes de juzgar. La clave del juicio correcto es la comprensión. Si uno empieza por juzgar, nunca podrá comprender.

Procurar primero comprender es un principio correcto evidente en todas las áreas de la vida. Es un común denominador genérico, pero su mayor poder se pone de manifiesto en el área de las relaciones interpersonales.

### *Cuatro respuestas autobiográficas*

Como escuchamos en términos autobiográficos, tendemos a responder de uno de estos cuatro modos: con

una *evaluación* (estamos de acuerdo o disentimos), con un *sondeo* (formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencia), con un *consejo* (sobre la base de nuestra experiencia) o con una *interpretación* (tratamos de descifrar a alguien, explicar sus motivos, su conducta, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas).

Se trata de respuestas que nos surgen naturalmente. Estamos profundamente programados para hacerlo; continuamente nos atenemos a esos modelos. Pero, ¿cómo afectan a nuestra capacidad para realmente comprender?

Supongamos que trato de comunicarme con mi hijo, ¿puede él ser franco conmigo si yo evalúo todo lo que me dice antes de que él lo haya realmente explicado? ¿Le estoy ofreciendo aire psicológico?

¿Y qué siente él cuando lo sondeo? Sondear es formular veinte preguntas. El sondeo es autobiográfico; controla e invade. Es también lógico, y el lenguaje de la lógica es diferente del lenguaje del sentimiento y la emoción. Uno puede hacer veinte preguntas todo el día y no descubrir lo que es importante para el interrogado. El sondeo constante constituye una de las principales razones de que los padres no puedan aproximarse a los hijos.

«¿Cómo estás, hijo?»

«Muy bien.»

«¿Qué novedades tienes?»

«Ninguna.»

«¿Qué hubo de interesante en la escuela?»

«No mucho.»

«¿Qué vas a hacer el fin de semana?»

«No lo sé.»

Cuando habla por teléfono con los amigos no termina nunca, pero todo lo que usted puede arrancarle son respuestas de una o dos palabras. Su casa es un hotel donde él come y duerme, pero nunca comparte, nunca se abre.

Ahora bien, ¿por qué habría de abrirse? Piénselo honestamente. Cada vez que él baja la guardia, usted, como con una pata de elefante, le estampa un consejo autobiográfico y la observación de «Te lo advertí».

Tenemos el guión de esas respuestas tan profundamente grabado en nuestras mentes que ni siquiera nos damos cuenta cuando las usamos. He enseñado este concepto a miles de personas en seminarios realizados en todo el país, y nunca deja de sorprenderles cuando, en situaciones de *role-playing,* practican la escucha empática y finalmente empiezan a advertir sus propias respuestas típicas. Pero, a medida que perciben su modo habitual de responder y aprenden a escuchar con empatia, recogen resultados grandiosos en la comunicación. Para muchos, *procurar primero comprender* se convierte en el más estimulante y el más inmediatamente aplicable de los siete hábitos.

Veamos ahora lo que bien podría considerarse una comunicación típica entre un padre y su hijo adolescente. Fijémonos en las respuestas del padre en función de los cuatro tipos distintos de respuesta que acabamos de describir.

«Papá, la escuela no sirve para nada.»

«¿Qué es lo que sucede, hijo?» (sondeo).

«No tiene aplicación en la práctica. No saco nada de ella.»

«Lo que ocurre es que todavía no te das cuenta de los beneficios. A tu edad, a mí me parecía lo mismo. Pensaba que algunas de las clases eran una pérdida de tiempo. Pero más tarde esas clases resultaron ser las más útiles para mí. No te desanimes. Dale tiempo» (consejo).

«Ya le he dado diez años de mi vida. ¿Me puedes decir para qué me va a servir "x más y" cuando sea mecánico de coches?»

«¿Mecánico de coches? Debes de estar bromeando» (evaluación).

«No, no bromeo. Fíjate en Joe. Dejó la escuela. Está trabajando como mecánico y ganando mucho dinero. Eso es práctico.»

«Puede parecerlo ahora. Pero dentro de unos años Joe va a lamentar haber dejado la escuela. Tú no quieres ser mecánico de coches. Necesitas una educación que te prepare para algo mejor que eso» (consejo).

«No lo sé. Joe se está construyendo una muy buena posición.»

«¿Estás seguro de lo que dices sobre la escuela?» (sondeo, evaluación).

«Hace dos años que estoy en la secundaria. Estoy seguro, es una pérdida de tiempo.»

«La tuya es una escuela de mucho prestigio, hijo. Merece un poco de confianza» (consejo, evaluación).

«Todos los chicos pensamos lo mismo.»

«¿Te das cuenta de los sacrificios que tu madre y yo hemos hecho para que puedas estudiar allí? No puedes desertar a esta altura» (evaluación).

«Sé que os habéis sacrificado por mí, papá. Pero no vale la pena.»

«Mira, tal vez si pasaras menos tiempo viendo la televisión y más haciendo los deberes...» (consejo, evaluación).

«Papá, es inútil. ¡Oh... no te preocupes! De todos modos, no quiero hablar de esto.»

Obviamente, este padre tenía buenas intenciones. Obviamente, quería ayudar. Pero, ¿empezó siquiera a comprender realmente?

Prestemos más atención al hijo; no sólo a sus palabras, sino a sus pensamientos y sentimientos, y al posible efecto de algunas de esas respuestas autobiográficas.

«Papá, la escuela no sirve para nada» *(Quiero hablar contigo, contar con tu atención).*

«¿Qué es lo que sucede, hijo?» *(Estás interesado, ¡bien!)*

«No tiene aplicación en la práctica. No saco nada de ella.» *(He tenido un problema en la escuela y me siento muy mal.)*

«Lo que ocurre es que todavía no te das cuenta de los beneficios. A tu edad, a mí me parecía lo mismo.» *(¡Oh no! Aquí viene el capítulo tres de la autobiografía de papá. Yo quería hablar de otra cosa. En realidad no me interesa cuántos kilómetros tuvo que hacer a pie a través de la nieve, y sin botas, para llegar a la escuela. Quiero ir directamente al problema.)* «Pensaba que algunas de las clases eran una pérdida de tiempo. Pero más tarde esas clases resultaron ser las más útiles para mí. No te desanimes. Dale tiempo.» *(El tiempo no resolverá mi problema. Me gustaría poder contártelo. Desahogarme.)*

«Ya le he dado diez años de mi vida. ¿Me puedes decir para qué me va a servir "x más y" cuando sea mecánico de coches?»

«¿Mecánico de coches? Debes de estar bromeando.» *(Yo no le gustaría si fuera mecánico de coches. No le gustaría si no terminara la escuela. Tengo que justificar lo que he dicho.)*

«No, no bromeo. Fíjate en Joe. Ha dejado la escuela. Está trabajando como mecánico y ganando mucho dinero. Eso es práctico.»

«Puede parecerlo ahora. Pero dentro de unos años Joe va a lamentar haber dejado la escuela.» *(¡Dios mío! Aquí viene la conferencia número dieciséis sobre el valor de tener una educación.)* «Tú no quieres ser mecánico de coches.» *(¿Cómo lo sabes, papá? ¿Tienes realmente alguna idea de lo que yo quiero ?)* «Necesitas una educación que te prepare para algo mejor que eso.»

«No lo sé. Joe se está construyendo una muy buena posición.» *(No es un fracasado. Abandonó la escuela y no es un fracasado.)*

«¿Estás seguro de lo que dices sobre la escuela?» *(Estamos dando vueltas, papá. Si por lo menos me escucharas, yo necesito realmente hablarte de algo importante.)*

«Hace dos años que estoy en la secundaria. Estoy seguro. Es una pérdida de tiempo.»

«La tuya es una escuela de mucho prestigio, hijo. Merece un poco de confianza.» *(Oh, estupendo. Ahora hablamos de credibilidad. Me gustaría poder hablar sobre lo que quiero hablar.)*

«Todos los chicos pensamos lo mismo.» *(También yo merezco alguna confianza. No soy un imbécil.)*

«¿Te das cuenta de los sacrificios que tu madre y yo hemos hecho para que puedas estudiar allí?» *(Oh, la trampa de la culpa. Tal vez yo sea un imbécil.)* «No puedes desertar a esta altura.»

«Sé que se han sacrificado por mí, papá. Pero no vale la pena.» *(Sencillamente no comprendes.)*

«Mira, tal vez si pasaras menos tiempo viendo la televisión y más haciendo los deberes...» *(¡Ése no es el problema, papá! ¡No lo es en absoluto! Nunca podré contártelo. Fue tonto intentarlo.)*

«Papá, es inútil. ¡Oh... no te preocupes! De todos modos, no quiero hablar de esto.»

¿Advierte el lector lo limitados que somos cuando tratamos de comprender a otra persona sobre la base exclusiva de las palabras, en especial cuando vemos a esa persona a través de nuestras propias gafas? ¿Advierte lo limitadoras que son nuestras respuestas autobiográficas a una persona que trata auténticamente de que comprendamos su autobiografía?

No se puede penetrar verdaderamente en otra persona, ver el mundo como ella lo ve, mientras no se desarrollen el deseo genuino de hacerlo, la fuerza del carácter personal y la cuenta bancaria emocional, así como las habilidades necesarias para la escucha empática.

En las habilidades —la punta del iceberg de la comunicación empática— diferenciamos cuatro etapas de desarrollo.

La primera y menos efectiva es *imitar el contenido.* Ésa es la habilidad que enseña la escucha «activa» o «refleja». Sin una base de carácter y relación, a menudo agravia a las personas y conduce a que se encierren en sí mismas. Sin embargo, es una habilidad de la primera etapa porque por lo menos lleva a escuchar lo que se dice.

Imitar el contenido es fácil. Basta con escuchar las palabras del otro y repetirlas. Ni siquiera es necesario emplear el cerebro.

«Papá, la escuela no sirve para nada.»

«Así que piensas que la escuela no sirve para nada...»

Uno repite lo que acaba de decirse. No se ha evaluado, sondeado o interpretado. Por lo menos se demuestra haber prestado atención. Pero para comprender se necesita más.

La segunda etapa de la escucha empática consiste en *parafrasear el contenido.* Es un poco más efectivo, pero todavía se limita a la comunicación verbal.

«Papá, la escuela no sirve para nada.»

«Ya no quieres ir a la escuela...»

En este caso, el padre dice con sus propias palabras lo que quiere decir el hijo. Está pensando en lo que el joven ha dicho, sobre todo con el hemisferio cerebral izquierdo, el del razonamiento y la lógica.

La tercera etapa pone en juego el cerebro derecho. El padre *refleja sentimientos.*

«Papá, la escuela no sirve para nada.»

«Te sientes realmente frustrado.»

No se presta tanta atención a lo que se dijo como a los sentimientos del joven acerca de ello. La cuarta etapa incluye la segunda y la tercera. Uno *parafrasea el contenido y refleja el sentimiento.*

«Papá, la escuela no sirve para nada.»

«Te sientes realmente frustrado en la escuela.»

La frustración es el sentimiento; la escuela es el contenido. El padre emplea ambos lados del cerebro para comprender los dos lados de la comunicación del joven.

Ahora bien, lo que sucede en la cuarta etapa de la escucha empática es realmente increíble. Cuando uno procura auténticamente comprender, al parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento proporciona aire psicológico. También ayuda al otro a elaborar sus propios pensamientos y sentimientos. A medida que crece su confianza en el deseo sincero que usted tiene de escucharlo y comprenderlo, va desapareciendo la barrera entre lo que realmente sucede dentro de él y lo que comunica. Nos abre el alma. No piensa y siente una cosa mientras comunica otra. Empieza a confiarnos sus más íntimos sentimientos y pensamientos.

«Papá, la escuela no sirve para nada.» *(Quiero hablar contigo, contar con tu atención.)*

«Te sientes realmente frustrado en la escuela.» *(¡Exacto! ¡Eso es lo que siento!)*

«Por supuesto. No tiene aplicación en la práctica. No saco nada de ella.»

«¿Crees que la escuela no es buena para ti?» *(Déjame pensarlo. ¿Es eso lo que quiero decir?)*

«Así es. No estoy aprendiendo nada que vaya a ser útil para mí. Quiero decir, fíjate en Joe. Él dejó la escuela y está trabajando con automóviles. Gana dinero. Eso es práctico.»

«Te parece que Joe realmente ha hecho bien.» *(Bueno...)*

«Bueno, supongo que sí, en cierto sentido. Verdaderamente está ganando dinero. Pero dentro de unos años, apuesto a que probablemente se arrepentirá.»

«Crees que Joe va a pensar que se equivocó.»

«Sí. Fíjate en todo a lo que renuncia. Quiero decir que si uno no tiene una educación, no puede abrirse camino en el mundo.»

«Sientes que la educación es realmente importante.»

«¡Sí! Si no tienes un título, si no puedes conseguir un empleo o ingresar en la universidad, ¿qué vas a hacer? La educación es necesaria.»

«Realmente sientes que es importante para tu futuro.»

«Lo es. Y... ¿sabes qué? Estoy muy preocupado. No se lo dirás a mamá, ¿no es cierto?»

«No quieres que tu madre lo descubra.»

«Bien, no... Oh, supongo que puedes decírselo. Probablemente se dará cuenta de todos modos. Mira, me han hecho un test hoy, un test de lectura. Papá, han dicho que estoy leyendo a un nivel de cuarto grado. ¡Cuarto grado! ¡Curso el tercer año de la escuela media!»

¡Qué diferencia determina una comprensión verdadera! Todos los consejos bien intencionados del mundo no representan nada si no empiezan por afrontar el problema real. Y nunca abordaremos el problema si estamos tan encerrados en nuestra autobiografía, en nuestros paradigmas, que no nos quitamos las gafas el tiempo suficiente como para ver el mundo desde otro punto de vista.

«Me van a expulsar, papá. Tal vez, si me van a expulsar, podría irme yo mismo. Pero no quiero abandonar la escuela.»

«Te sientes confuso. Estás en un dilema.»

«¿Qué crees que debo hacer, papá?»

Al procurar comprender primero, este padre convirtió una oportunidad de transacción en una oportunidad de transformación. En lugar de interactuar en la superficie del nivel comunicacional, como para cumplir y nada más, creó una situación en la que podía ejercer una influencia transformadora, no sólo sobre su hijo sino también sobre la relación. Al dejar a un lado su propia autobiografía y tratar realmente de comprender, efectuó un depósito enorme en la cuenta bancada emocional, e hizo posible que su hijo, desprendiendo capa tras capa, llegara al problema real.

En ese punto el padre y el hijo se encuentran del mismo lado de la mesa, observando el problema, y no en lados opuestos mirándose uno a otro. El hijo recurre a la autobiografía del padre y pide consejo.

Pero incluso al empezar a aconsejarlo, el padre tiene que ser sensible a la comunicación del hijo. En la medida en que la respuesta sea *lógica,* el padre puede formular preguntas y aconsejar con efectivi dad. Pero en cuanto la respuesta se vuelve *emocional,* tiene que vol ver a la escucha empática.

«Bien, se me ocurren algunas cosas posibles.»

«¿Qué cosas, papá?»

«Por ejemplo, una ayuda especial con tu lectura. Puede ser que haya algún tipo de programa de apoyo en la escuela.»

«Sí, existe; ya lo he averiguado. Son dos noches por semana y todo el sábado. ¡Es mucho tiempo!»

Sintiendo la *emoción* de esa respuesta, el padre vuelve a la em patia.

«Ése sería un precio demasiado alto.»

«Además, papá, les he dicho a los chicos de sexto que voy a ser su entrenador.»

«No quieres abandonarlos.»

«Papá, si realmente creyera que el curso de apoyo es una ayuda, asistiría todas las noches. Conseguiría que algún otro entrenara a los chicos.»

«Quieres la ayuda, pero dudas de que el curso te resulte útil.»

«¿Tú crees que lo sería, papá?»

Una vez más, el hijo está en un registro abierto y lógico. De nuevo recurre a la autobiografía del padre. El padre tiene otra oportunidad de influir y transformar.

A veces la transformación no requiere ningún consejo externo. Cuando las personas tienen la oportunidad de abrirse, a menudo desenmarañan sus problemas y en el proceso perciben con claridad las soluciones.

En otros casos, necesitan realmente una perspectiva y ayuda adicional. La clave es procurar auténticamente el bienestar del individuo, escuchar con empatia, permitir que la persona llegue al problema y a la solución con su propio ritmo y en el momento conveniente a su paso. Capa tras capa: es como pelar una cebolla hasta que se llega a su esencia.

Cuando las personas están realmente dolidas y uno las escucha con un auténtico deseo de comprender, es sorprendente lo rápido que se abren. Quieren abrirse. Los niños quieren desesperadamente abrirse, incluso más con los padres que con los iguales. Y lo hacen, cuando sienten que los padres los aman incondicionalmente y les serán leales, sin juzgarlos ni ridiculizarlos.

Si uno realmente procura comprender, sin hipocresía ni engaño, a veces queda literalmente aturdido ante el conocimiento y la comprensión auténticos que se recogen de los otros seres humanos. Para empatizar ni siquiera es necesario que se hable. De hecho, a veces las palabras son obstáculos. Ésa es una de las razones por las cuales la técnica sola no da resultado. Este tipo de comprensión trasciende la técnica. La técnica aislada es un obstáculo.

He considerado las habilidades de la escucha empática porque la habilidad es una parte importante de cualquier hábito. Las habilidades son necesarias. Pero permítaseme reiterar que las habilidades no serán efectivas a menos que surjan de un *deseo sincero* de comprender. Las personas experimentan resentimiento cuando se intenta manipularlas. En realidad, si uno trata con los íntimos, es útil explicarles lo que está haciendo.

«Leí un libro sobre la escucha y la empatia, y reflexioné sobre mi relación contigo. Comprendí que no te he escuchado como debía. Pero quiero hacerlo. Me resulta difícil. Puede que a veces lo estropee, pero voy a esforzarme. Realmente me importa y quiero comprender. Espero que me ayudes.» Afirmar su motivo es un gran depósito.

Pero si uno no es sincero, más vale no intentarlo, pues puede suscitarse una apertura y una vulnerabilidad que más tarde se volverán contra nosotros, cuando la persona de la que se trata descubra que en realidad no nos importa, que no queremos escucharla, mientras ella ya ha quedado abierta, expuesta y herida. La técnica, la punta del témpano, tiene que emerger de la gran base del carácter subyacente.

Ahora bien, hay quienes se quejan de que la escucha empática lleva demasiado tiempo. Puede que al principio lleve tiempo, pero lo ahorra más adelante. Si uno es médico y quiere prescribir un tratamiento acertado, lo más eficiente será el diagnóstico preciso. En cambio, no se puede decir: «Estoy demasiado apurado. No tengo tiempo para efectuar un diagnóstico. Pero siga este tratamiento».

En una oportunidad yo me encontraba escribiendo en una habitación en la costa norte de Oahu, Hawai. Corría una brisa ligera, de modo que había abierto dos ventanas —una frontal y otra lateral— para mantener fresco el lugar. Sobre una gran mesa tenía una cierta cantidad de páginas escritas, separadas capítulo por capítulo.

De pronto, la brisa empezó a hacer volar mis papeles, desordenando las páginas, que estaban sin numerar. Una frenética sensación de pérdida me impulsó a correr de aquí para allá, desesperadamente, para recoger los papeles. Finalmente, me di cuenta de que era preferible que me tomara diez segundos para cerrar una de las ventanas.

La escucha empática lleva tiempo, pero no tanto como protegerse de las incongruencias y corregirlas cuando uno ya ha hecho kilómetros de camino, o vivir con problemas irresueltos o no expresados, o afrontar los resultados de no brindar aire psicológico a nadie.

Un oyente empático que tiene discernimiento puede interpretar con rapidez lo que sucede en un nivel profundo, y sabe mostrar tal aceptación, tal comprensión, que los otros no sienten que sea peligroso retirar capa tras capa hasta llegar al núcleo íntimo y tierno en el que reside realmente el problema.

La gente quiere ser comprendida. Y sea cual fuere el tiempo que lleva hacerlo, el tiempo ahorrado será mucho mayor cuando se trabaje partiendo de una comprensión precisa de los problemas y cuestiones, y de la cuantiosa cuenta bancaria emocional que se genera cuando alguien se siente profundamente comprendido.

## *Comprensión y percepción*

Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción. También se em pieza a apreciar el efecto que estas diferencias pueden determinar cuando las personas tratan de trabajar conjuntamente en situaciones de interdependencia.

Usted ve a la joven; yo veo a la anciana. Y ambos podemos tener razón.

Usted puede ver el mundo a través de gafas centradas en el cónyuge; yo lo veo a través de la lente centrada en el dinero de la preocupación económica.

Usted puede estar programado con la mentalidad de abundancia; mi guión podría ser el de una mentalidad de escasez.

Tal vez usted enfoque los problemas con un paradigma altamente visual, intuitivo, holístico, de hemisferio derecho; mi encuadre podría ser de hemisferio izquierdo, muy secuencial, analítico y verbal.

Es posible que nuestras percepciones sean sumamente distintas. Y sin embargo los dos hemos vivido durante años con nuestros respectivos paradigmas, pensando que son «hechos» y cuestionando el carácter de la competencia mental de cualquiera que no pueda «ver los hechos».

Ahora bien, con todas nuestras diferencias, estamos tratando de funcionar juntos —en un matrimonio, en el trabajo, en un proyecto de servicio comunitario— con el objeto de administrar los recursos y obtener resultados. De modo que: ¿cómo lo haremos? ¿Cómo trascender los límites de nuestras percepciones individuales para poder comunicarnos con profundidad, abordar cooperativamente las cuestiones y emerger con soluciones ganar/ganar?

La respuesta es el quinto hábito. Es el primer paso en el proceso de ganar/ganar. Incluso si (y especialmente cuando) la otra persona no comparte ese paradigma, primero hay que procurar comprender.

Este principio actuó enérgicamente en el caso de un ejecutivo que me relató la siguiente experiencia.

«Yo trabajaba en una pequeña empresa que negociaba un contrato con una gran institución bancada de nivel nacional. Esa institución envió a sus abogados de San Francisco, su representante de Ohio y los presidentes de dos de sus grandes bancos para integrar un equipo negociador de ocho personas. Mi empresa decidió procurar un ganar/ganar o no hay trato. Deseaba elevar significativamente el nivel del servicio y las tarifas, pero las exigencias de la gran institución financiera le resultaban casi abrumadoras.

»En la mesa de la negociación, el presidente de nuestra empresa les dijo: "Nos gustaría que ustedes redactaran un contrato como quieran, para estar seguros de comprender sus necesidades y preocupaciones. Nosotros responderemos a ellas, y después podremos hablar de precios".

»Los miembros del equipo negociador quedaron desconcertados al ver que iban a tener la oportunidad de redactar ellos mismos el contrato, tarea que les llevó tres días.

»Cuando lo presentaron, el presidente dijo: "Ahora asegurémonos de que comprendo bien lo que ustedes quieren". Y examinó aquel contrato punto por punto, parafraseando el contenido, reflejando el sentimiento, hasta estar seguro de haber comprendido lo que era importante para ellos. "Sí. Es así. No, eso no es exactamente lo que queremos decir aquí... Sí, ahora ha dado en el clavo."

»Después de esa comprensión perfecta de la perspectiva de la otra parte, nuestro presidente procedió a explicar algunas preocupaciones propias de la perspectiva de él... y ellos lo escucharon. Estaban preparados y dispuestos a escuchar. No necesitaban aire. Lo que había empezado con un clima muy formal, de baja confianza, casi hostil, se convirtió en un ambiente fértil para la sinergia.

»Al concluir las discusiones, los miembros del equipo negociador vinieron a decir: "Queremos trabajar con ustedes. Queremos cerrar el trato. Díganos cuál es el precio y firmaremos".»

## *Después procure ser comprendido*

Primero procure comprender... y *después ser comprendido.* Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito, igualmente esencial para alcanzar soluciones ganar/ganar.

Ya hemos definido la madurez como el equilibrio entre el coraje y la consideración. Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. Para el ganar/ganar se necesita un alto grado

de una y otro. De modo que en situaciones interdependientes es importante ser comprendidos.

Los antiguos griegos tenían una filosofía extraordinaria, manifestada en tres palabras presentadas en secuencia: *ethos, pathos* y *logos.* Sostengo que esas tres palabras contienen la esencia de procurar primero comprender y realizar planteamientos efectivos.

*Ethos* es la credibilidad personal, la fe que la gente tiene en nuestra integridad y competencia. Es la confianza que inspiramos, nuestra cuenta bancaria emocional. *Pathos* es el lado empático, el sentimiento. Significa que uno está alineado con el impulso emocional de la comunicación de otra persona. *Logos* es la lógica, la parte razonada de la exposición.

Obsérvese la secuencia: *ethos, pathos, logos:* el carácter, la relación y después la lógica de la exposición. La mayor parte de las personas, en sus exposiciones, van directamente al *logos,* a la lógica del cerebro izquierdo, de las ideas. Tratan de convencer a los otros de la validez de esa lógica sin primero tomar en consideración *ethos* y *pathos.*

Un conocido mío se sentía muy frustrado porque sujete se había encerrado en lo que a él le parecía un estilo improductivo de liderazgo. «¿Por qué él no hace algo?», me preguntó. «Le he hablado sobre ello, tiene conciencia de lo que pasa, pero no hace nada.»

«Bien, ¿por qué no le hace un planteamiento efectivo?»

«Lo hice», me respondió.

«¿Cómo define usted lo "efectivo"? ¿A quién mandan de nuevo a la escuela cuando el vendedor no vende? ¿Al comprador? Efectivo significa que da resultado; significa P/CP. ¿Creó usted el cambio que quería? ¿Construyó la relación en el proceso? ¿Cuáles fueron los resultados de su planteamiento?»

«Se lo he dicho. No hizo nada. No escuchó.»

«Entonces realice un planteamiento *efectivo.* Usted tiene que empatizar con lo que él piensa. Tiene que introducirse en su marco mental. Tiene que presentar sus ideas con simplicidad, gráficamente, y describir las alternativas que tiene a favor mejor que él mismo. Para esto hay que hacer algunas tareas en el hogar. ¿Está dispuesto?»

«¿Por qué tengo que pasar por esto?»

«En otras palabras, ¿quiere que él cambie todo su estilo de liderazgo, pero usted no está dispuesto a cambiar su método de plantear las cosas?»

«Supongo que es así.»

«Bien, entonces no le queda más remedio que poner buena cara y aprender a convivir con lo que ocurre.»

«No puedo convivir con eso», dijo. «Compromete mi integridad.»

«Entonces trabaje en un planteamiento efectivo. Esto está en su círculo de influencia.»

Finalmente no lo hizo; el esfuerzo le parecía demasiado grande.

Otro conocido mío, un profesor universitario, estaba dispuesto a pagar el precio. Un día me abordó y me dijo: «Stephen, no puedo llegar ni al primer escalón en la solicitud de los fondos que necesito para mi investigación porque ésta no se encuentra en la corriente principal de los intereses del departamento».

«Si yo fuera usted», le dije, «elaboraría un planteamiento efectivo utilizando *ethos, pathos* y *logos.* Sé que usted es sincero y que la investigación que quiere hacer aportaría grandes beneficios. Describa la alternativa que ellos privilegian mejor que lo que pueden hacerlo ellos mismos. Demuestre que los comprende profundamente. Después explique cuidadosamente la lógica que hay detrás de su demanda.»

«Bien, lo intentaré», me prometió.

«¿Quiere practicarlo conmigo?», le ofrecí. Estuvo de acuerdo, de modo que hicimos un ensayo general de su enfoque.

Cuando llegó el momento, él empezó diciendo: «Permítanme primero ver si comprendo cuáles son sus objetivos y sus preocupaciones acerca de este planteamiento y de la posibilidad de recomendar que se satisfaga mi demanda».

Se tomó tiempo para hacerlo lenta y gradualmente. En la mitad de la exposición (que demostraba la profundidad de su comprensión y del respeto que sentía por el punto de vista de ellos), un profesor se volvió hacia otro, le hizo una señal con la cabeza y, dirigiéndose de nuevo a mi amigo, le dijo: «Está bien, tendrá su dinero».

Cuando uno puede exponer sus ideas con claridad, concretamente, gráficamente y, lo que es más importante, en su contexto (en el contexto de una comprensión profunda de los paradigmas y las preocupaciones de los otros), consigue aumentar significativamente la credibilidad de las propuestas que presenta.

Uno no está atrincherado en sus «propias cosas», emitiendo una retórica grandilocuente subido a un cajón vacío. Uno verdaderamente comprende. Y como comprende, lo que expone podría ser incluso diferente de lo que pensó en un principio.

El quinto hábito nos eleva a un nivel de mayor precisión, mayor integridad en las exposiciones. Y la gente lo sabe. Saben que uno está presentando ideas en las que auténticamente cree, tomando en cuenta la totalidad de los hechos y percepciones conocidos, y que ello será beneficioso para todos.

## *Persona a persona*

El quinto hábito es poderoso porque está exactamente en el centro del círculo de influencia. Muchos factores de las situaciones interdependientes están en el círculo de preocupación: problemas, desacuerdos, circunstancias, la conducta de otras personas. Y si concentramos nuestra energía allí afuera, la agotaremos, obteniendo pocos resultados positivos.

Pero siempre se puede procurar primero comprender. Esto está dentro de nuestro control. Al hacerlo, centrándose en el círculo de influencia, uno comprende profunda y verdaderamente a las otras personas. Se tiene información precisa, se llega rápidamente al núcleo de las cuestiones, se constituyen cuentas bancadas emocionales y se le brinda a la gente el aire psicológico que necesita, de modo que después todos pueden trabajar juntos con efectividad.

Éste es el enfoque de adentro hacia afuera. Al aplicarlo, observemos lo que sucede con el círculo de influencia. Como uno realmente escucha, acaba dejándose influir. Y dejarse influir es la clave para influir en los otros. El círculo de influencia empieza a expandirse. Uno acrecienta su capacidad para influir en muchas de las cosas del círculo de preocupación.

Detengámonos también en lo que nos sucede a nosotros mismos. Cuanto más profundamente comprendemos a las otras personas, más las apreciamos, más respeto tenemos por ellas. Tocar el alma de otro ser humano es caminar por tierra sagrada.

El quinto hábito puede ponerse en práctica ahora mismo. La próxima vez que se comunique con alguien, deje a un lado su propia autobiografía y procure auténticamente comprender. Aunque esa persona no le cuente sus problemas, sea empático con ella. Cada uno puede sentir el corazón del otro; usted será sensible a lo que a su interlocutor le duela, y le responderá: «Hoy pareces deprimido». Tal vez el otro no diga nada. Está bien. Usted ha demostrado comprensión y respeto.

No presione ni empuje; sea paciente, sea respetuoso. La gente no tiene por qué abrirse verbalmente antes que uno pueda empalizar. Uno puede empatizar constantemente con su conducta. Se puede ser sagaz, sensible y consciente, y vivir fuera de la propia autobiografía cuando ello es necesario.

Y si se es altamente proactivo, se pueden crear oportunidades para realizar un trabajo de prevención. No es necesario esperar a que nuestro hijo o hija tengan un problema en la escuela, o a nuestra próxima negociación comercial, para procurar comprender primero.

Pase tiempo con sus hijos, uno por uno. Escúchelos, compréndalos. Véalo todo a través de sus ojos: el hogar, la vida escolar, los desafíos y problemas con que se enfrentan. Genere una cuenta bancaria emocional. Bríndeles aire.

Salga regularmente a pasear con su cónyuge. Cenen o hagan juntos algo de lo que disfruten los dos. Escúchense recíprocamente: procuren comprender. Trate cada uno de ver la vida a través de los ojos del otro.

El tiempo que cotidianamente paso con Sandra es algo que no cambiaría por nada. Además de procurar comprendernos recíprocamente, solemos dedicar tiempo a la práctica de la aptitud para la escucha empática, lo cual nos ayuda en la comunicación con nuestros hijos.

A menudo nos comunicamos nuestras diferentes percepciones de una situación, y ensayamos (mediante *role-play)* soluciones más efectivas para los problemas interpersonales más difíciles de la familia.

A veces yo desempeño el rol de una hija o un hijo que solicita un privilegio especial a pesar de no haber cumplido con un deber familiar esencial; Sandra desempeña su propio rol.

Interactuamos una y otra vez, y tratamos de visualizar la situación de un modo muy real, entrenándonos

para ser coherentes como modelos y enseñarles a nuestros hijos principios correctos. Algunas de nuestras más útiles ejercitaciones de *role-play* han consistido en replantear una escena pasada, difícil o tensa, en la que uno de nosotros «metió la pata».

El tiempo invertido en comprender profundamente a los seres queridos produce enormes dividendos en la comunicación abierta. Muchos de los problemas que acosan a las familias y los matrimonios no tienen entonces tiempo para enraizarse y crecer. La comunicación se vuelve tan abierta que elimina los problemas potenciales cuando aún están germinando. Y en la cuenta bancaria emocional hay grandes reservas de confianza para afrontar los problemas que surjan.

En la empresa, se puede dedicar tiempo a entrevistas personales con los empleados. Escucharlos, comprenderlos. Establecer sistemas de información para los gerentes, que brinden una retroalimentación honesta y precisa en todos los niveles: de los clientes, de los proveedores y de los empleados. Hacer que el elemento humano sea tan importante como los factores económicos o técnicos. La exploración de los recursos humanos de una empresa, en todos los niveles, ahorra cantidades enormes de tiempo, energía y dinero. Cuando uno escucha, aprende. Y también les proporciona aire psicológico a las personas que trabajan para uno y con uno. Inspiramos una lealtad que va mucho más allá de las exigencias físicas del empleo en el horario formal.

Procurar primero comprender. Antes que los problemas surjan, antes de pretender evaluar y prescribir, antes de tratar de exponer las propias ideas, procure comprender. Éste es un hábito poderoso de interdependencia efectiva.

Cuando real y profundamente nos comprendemos unos a otros, abrimos las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas. Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso. En lugar de ello, se convierten en las piedras firmes de un terreno embarrado, que nos conducen a la sinergia.

## *Sugerencias prácticas*

1. Elija una relación en la que usted sienta que la cuenta bancada emocional está en números rojos. Trate de comprender y describir por escrito la situación desde el punto de vista de la otra persona. En la próxima interacción, escuche para comprender, comparando lo que escucha con lo que haya escrito. ¿Hasta qué punto eran válidos sus supuestos? ¿Comprendió realmente la perspectiva de ese individuo?

2. Comparta el concepto de empatia con alguien cercano a usted. Dígale que quiere trabajar con él en la escucha auténtica a otros y pídale un comentario al respecto al cabo de una semana. ¿Cómo le fue? ¿Cómo hizo que se sintiera aquella persona?

3. La próxima vez que tenga la oportunidad de observar a otras personas comunicándose, tápese los oídos durante unos minutos y mire. ¿Qué emociones se comunican, no transmisibles solamente con palabras?

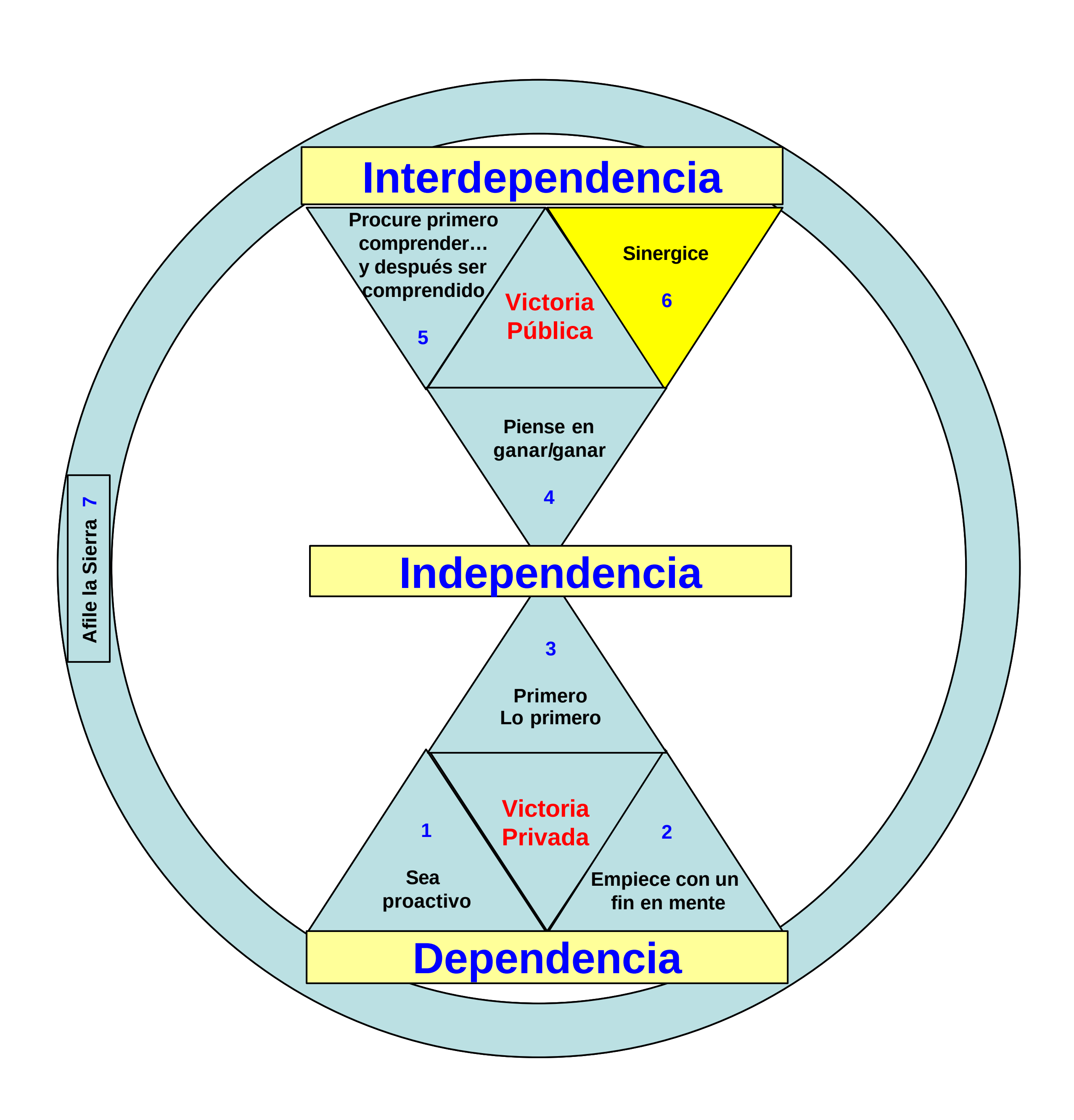
4. La próxima vez que se sorprenda utilizando inadecuadamente una de las respuestas autobiográficas (sondeo, evaluación, consejo o interpretación), trate de convertir esa situación en un depósito, mediante el reconocimiento y la disculpa («Lo siento, realmente no estaba tratando de comprender. ¿Podemos empezar de nuevo?»).

5. Base en la empatia su próximo planteamiento o exposición. Describa el otro punto de vista tan bien o mejor que sus propios defensores; después procure hacerse comprender dentro del marco de referencia de ellos.

# Sexto hábito

## *La sinergia*

## Principios de cooperación creativa



*Tomo como guía lo que esperaba un santo:*
*en las cosas esenciales, unidad:*
*en las cosas importantes, diversidad;*
*en todas las cosas, generosidad*

MENSAJE INAUGURAL DEL PRESIDENTE
GEORGE BUSH

Cuando sir Winston Churchill fue llamado a encabezar el esfuerzo de guerra de Gran Bretaña, observó que durante toda su vida se había preparado para esa hora. En un sentido similar, el ejercicio de todos los otros hábitos nos prepara para el hábito de la sinergia.

Entendida adecuadamente, la sinergia es la actividad superior de la vida: la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los otros hábitos reunidos.

Las formas más altas de la sinergia se centran en los cuatro dones singulares humanos, en el motivo ganar/ganar, y en las aptitudes para la comunicación empática en los desafíos más crueles que afrontamos en la vida. El resultado es casi milagroso. Creamos nuevas alternativas, algo que no estaba antes allí.

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Todos los hábitos que hemos examinado nos preparan para crear el milagro de la sinergia.

¿Qué es la sinergia? Simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

El proceso creador es también la parte más terrible porque uno no sabe exactamente lo que va a suceder ni hacia dónde conduce. No se sabe qué nuevos peligros y desafíos va a haber que enfrentar. Empezar con un espíritu de aventura, de descubrimiento, de creatividad, requiere una enorme seguridad interior. Sin duda, hay que abandonar la comodidad del campamento y adentrarse en una zona salvaje enteramente nueva y desconocida. Uno se convierte en explorador, en un pionero que marca el camino. Abre nuevas posibilidades, nuevos territorios, nuevos continentes, y otros pueden seguirlo.

La sinergia está en todas partes en la naturaleza. Si uno planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas. Si adosamos dos trozos de madera, podrán sostener un peso mucho mayor que la suma de los pesos que sostienen ambos trozos separadamente. El todo es más que la suma de sus partes. Uno más uno es igual a tres o más.

El desafío consiste en aplicar en nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa que nos enseña la naturaleza. La vida de familia proporciona muchas oportunidades de observar la sinergia y practicarla.

El hecho mismo de que un hombre y una mujer engendren un hijo es sinérgico. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

Es obvio que valoramos las diferencias físicas entre el hombre y la mujer, entre esposo y esposa. Pero, ¿qué decir de las diferencias sociales, mentales y emocionales? ¿Podrían esas diferencias ser también fuentes de formas de vida nuevas y estimulantes, de un ambiente que permita la realización de todas las personas, que nutra la autoestima y la autovaloración, que cree oportunidades para que cada uno madure en la independencia y después, gradualmente, en la interdependencia? ¿Podría la sinergia crear un nuevo guión para la próxima generación, más adecuado para el servicio y la contribución, menos protector, menos competitivo, menos egoísta; un guión más abierto, más generoso y confiado, y menos defensivo y político; un guión más afectuoso, solícito, y menos posesivo y crítico?

## Comunicación sinérgica

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se diría que de ese modo se deja a un lado el primer hábito (empezar con un fin en mente), pero en realidad ocurre lo opuesto: se pone en práctica. Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso. Y ése es el objetivo en el que pensamos.

Se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que el estímulo de ese aprendizaje y esa comprensión recíprocos creará a su vez un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y desarrollo.

Muchas personas nunca han experimentado ni siquiera un grado moderado de sinergia en su familia o en otras interacciones. Su adiestramiento y sus guiones las han programado para la comunicación protectiva y defensiva, o para creer que no se puede confiar en la vida ni en las otras personas. Como consecuencia, nunca se han abierto al sexto hábito y a estos principios.

Esto constituye una de las grandes tragedias y despilfarras de la vida, debido al gran potencial que queda inexplotado, completamente subdesarrollado y sin uso. Las personas inefectivas viven día tras día con un potencial sin usar. En sus vidas experimentan la sinergia sólo en pequeña medida y de modo periférico.

Tal vez recuerden algunas experiencias creativas excepcionales, por ejemplo en el deporte, cuando compartieron un espíritu de equipo durante cierto tiempo. Puede que se haya encontrado en una situación de emergencia en la que la gente cooperó en un grado inusualmente alto, ahogando el ego y el orgullo en el esfuerzo destinado a salvar la vida de alguien o a lograr la solución de una crisis.

A muchos, esos acontecimientos pueden parecerles una excepción, casi insólitos en la vida, incluso milagrosos. Pero esto no es así. Estas cosas pueden producirse regularmente, sistemáticamente, casi cotidianamente. Pero para ello se necesita una seguridad, una apertura y un espíritu de aventura enormes.

La mayor parte de los esfuerzos creadores son un tanto impredecibles. A menudo parecen ambiguos, imprecisos, de ensayos y error. Y a menos que se tenga una alta tolerancia a la ambigüedad y se obtenga seguridad de la integridad de los principios y valores interiores, uno puede encontrar desalentadora y desagradable la participación en empresas altamente creativas. Las personas tienen una excesiva necesidad de estructura, certidumbre y predictibilidad.

## Sinergia en el aula

Como maestro, he llegado a creer que todo curso verdaderamente inteligente oscila al borde del caos. La sinergia demuestra si los alumnos están o no abiertos al principio de que el todo es más que la suma de sus partes.

A veces ni el maestro ni los alumnos están seguros de lo que va a suceder. Al principio hay un ambiente seguro que permite a la gente abrirse realmente y aprender a escuchar las ideas de los otros. Después empieza el *brainstorming,* la aportación profusa de los diversos puntos de vista, en la cual el espíritu de evaluación se subordina al espíritu de creatividad, a la imaginación y al establecimiento de redes intelectuales. Entonces comienza a producirse un fenómeno absolutamente inusual. Toda la clase se transforma con el estímulo de un nuevo ímpetu, una nueva idea, una nueva dirección que es difícil de definir, pero que resulta casi palpable para los participantes.

La sinergia es casi como si un grupo estuviera de acuerdo colectivamente en subordinar viejos guiones y redactar uno nuevo.

En cierta oportunidad yo enseñaba en la universidad filosofía y estilo del liderazgo. Habían pasado tres semanas del semestre cuando, en medio de una exposición, alguien empezó a relatar experiencias personales muy poderosas, a los mismos tiempos emocionales y perspicaces. La clase compartió un espíritu de humildad y respeto: respeto por aquel individuo y aprecio por su coraje.

Ese espíritu se convirtió en un terreno fértil para un esfuerzo sinérgico y creativo. Algunos empezaron a sacar partido de él, compartiendo ciertas experiencias y comprensiones, e incluso dudas acerca de sí mismos. El espíritu de confianza y seguridad impulsó a muchos a abrirse extremadamente. En lugar de exponer lo que

habían preparado, se basaron en las ideas y comprensiones de los otros, y comenzaron a crear todo un nuevo libreto en cuanto a lo que podía significar esa clase.

Yo quedé profundamente implicado en el proceso. Fue tan mágico y creador que me sentí casi magnetizado. Y gradualmente fui aflojando mi compromiso con la estructura de la clase, totalmente sensibilizado a las nuevas posibilidades. No se trataba sólo del vuelo de la fantasía; existía una sensación de madurez, estabilidad y sustancia que trascendía enormemente el plan y la estructura antiguos.

Abandonamos los viejos compendios, los libros de texto comprados y todos los planes de exposición, y abordamos nuevos propósitos, proyectos y asignaciones de tareas. Lo que estaba sucediendo nos estimuló tanto, que más o menos tres semanas después todos experimentamos el abrumador deseo de compartirlo con otros.

Decidimos escribir un libro que contuviera lo que habíamos aprendido y comprendido sobre el tema de nuestro estudio: los principios del liderazgo. Cambiaron las asignaciones de tareas, se emprendieron nuevos proyectos, se formaron nuevos equipos. Todos los participantes trabajaron mucho más que lo que lo habrían hecho en la estructura original de la clase, y por un conjunto de razones totalmente distintas.

De esta experiencia emergió una cultura extremadamente singular, cohesiva y sinérgica que no concluyó con el semestre. Miembros de esa clase siguieron reuniéndose durante años.

Incluso hoy en día, muchos años después, solemos vernos, hablamos sobre la experiencia e intentamos describir lo que sucedió y por qué.

Una de las cosas interesantes para mí fue el poco tiempo que transcurrió hasta que apareció la confianza suficiente como para crear esa sinergia. Entiendo que en gran medida se debió a que los participantes eran relativamente maduros. Estaban en el semestre final del último año, y me parece que aspiraban a algo más que a otra buena experiencia en el aula. Tenían hambre de algo nuevo y estimulante, algo verdaderamente significativo que ellos pudieran crear. En su caso, se trataba de «una idea cuyo tiempo había llegado».

Además, la química fue correcta. Yo sentí que experimentar la sinergia era más poderoso que hablar sobre ella, que producir algo nuevo era más significativo que limitarse a leer un texto anterior.

Yo también (me parece que como la mayoría de las personas) he pasado por momentos casi sinérgicos, suspendidos al borde del caos, y por alguna razón caí en él. Lamentablemente, ciertas personas que han padecido esas experiencias suelen entrar en otras nuevas con ese fracaso en mente. Se defienden de la sinergia y se sustraen a ella.

El caso es análogo al que los administradores que establecen nuevas reglas y regulaciones basadas en los abusos de unas pocas personas de la organización, limitando de este modo la libertad y las posibilidades creativas de muchos otros. Algo parecido hacen también los socios comerciales que imaginan los peores guiones posibles y los redactan en lenguaje legal, anulando todo espíritu de creatividad y empresa, y toda posibilidad de sinergia.

Recordando muchas experiencias de asesoramiento y educación de ejecutivos, puedo decir que los puntos destacados fueron casi siempre sinérgicos. Por lo general había un momento inicial que requería un considerable coraje, tal vez al pasar a ser extraordinariamente auténticos, al afrontar alguna verdad interior sobre el individuo, la organización o la familia que realmente necesitaba expresarse, pero cuya expresión exigía una combinación de considerable coraje y genuinos deseos de expresarla. Entonces los otros también se volvían auténticos, abiertos y sinceros, y se iniciaba el proceso de la comunicación sinérgica. Por lo general iba aumentando la creatividad, y terminaba con comprensiones y planes que nadie había anticipado al principio.

Como ha enseñado Cari Rogers, «Lo más personal es lo más general». Cuanto más auténtico se vuelve uno, cuanto más auténtico es en su expresión, particularmente acerca de las experiencias personales e incluso de las dudas sobre sí mismo, tanto más las personas pueden relacionarse con esa expresión, y a su vez se sienten más seguras para expresarse. Esa expresión se vierte sobre el espíritu de la otra persona, y se produce una auténtica empatia creadora, que origina nuevas comprensiones y aprendizajes, y una sensación de entusiasmo y aventura que mantiene el proceso en marcha.

Entonces las personas empiezan a interactuar entre sí casi con medias palabras, a veces incoherentes, pero cada uno capta con mucha rapidez lo que quiere decir el otro. Se abren mundos enteramente nuevos de comprensión, nuevas perspectivas, nuevos paradigmas que permiten elegir nuevas alternativas, y se piensa sobre todo ello. Aunque ocasionalmente esas nuevas ideas quedan en el aire, por lo general llegan a cierta conclusión práctica y útil.

## La sinergia en la empresa

Yo he disfrutado de una experiencia sinérgica particularmente significativa al trabajar con mis asociados para crear el enunciado de la misión de nuestra empresa. Casi todos los miembros de la compañía nos reunimos en las montañas, donde, rodeados por la magnificencia de la naturaleza, empezamos con un primer borrador de lo que algunos de nosotros considerábamos un excelente enunciado de misión.

Al principio la comunicación fue respetuosa, solícita y predecidle. Pero cuando comenzamos a hablar sobre las diversas alternativas, posibilidades y oportunidades que teníamos por delante, la gente adquirió una actitud auténtica y abierta; simplemente pensaba en voz alta. La agenda del enunciado de la misión dejó paso a una asociación libre colectiva, a una espontánea complementación participativa de las ideas. Todos mostraban genuina empatia y coraje, y nos movimos, desde la comprensión y el respeto mutuos, a la comunicación sinérgica creativa.

Todos podían sentirlo. Era excitante. Cuando maduró, volvimos a la tarea de poner en palabras la visión colectiva desplegada; cada una de esas palabras contiene un significado específico y compromete con él a todos los participantes.

El enunciado de la misión resultante dice:

Nuestra misión es dar poder a las personas y organizaciones para aumentar significativamente su capacidad de rendimiento en el logro de fines que merezcan perseguirse por medio de la comprensión y la puesta en práctica en la vida de los principios del liderazgo transformador.

El proceso sinérgico que condujo a la creación de nuestro enunciado de la misión se grabó en los corazones y mentes de quienes nos encontrábamos allí, y nos ha servido como marco de referencia de lo que buscamos, y también de lo que no buscamos.

Otra experiencia con alto nivel de sinergia tuvo lugar cuando yo acepté una invitación a servir como catalizador de recursos y de la discusión en el encuentro anual de planificación de una gran compañía de seguros. Algunos meses antes, me reuní con el comité responsable de preparar y organizar el encuentro de dos días en el que participarían los más altos ejecutivos. Me informaron de que la pauta tradicional consistía en identificar cuatro o cinco cuestiones principales mediante cuestionarios y entrevistas, y en recoger propuestas alternativas presentadas por los ejecutivos. Los encuentros del pasado habían sido en general intercambios respetuosos, que ocasionalmente se deterioraban, cayendo en batallas egocéntricas y defensivas del tipo gano/pierdes. Solían ser predecibles, nada creativos y muy aburridos.

Cuando hablé con los miembros del comité sobre el poder de la sinergia, les hice tomar conciencia de su potencial. Con considerable azoramiento, estuvieron de acuerdo en cambiar la pauta. Les pidieron a diversos ejecutivos que prepararan «libros blancos» sobre cada una de las cuestiones de alta prioridad, y después se les pidió a todos los participantes del encuentro que los leyeran con anticipación, para comprender los problemas y los distintos puntos de vista. Iban a acudir al encuentro más preparados para escuchar que para exponer, para crear y sinergizar, más que para defender y proteger.

Pasamos el primer medio día enseñando los principios y practicando las aptitudes de los hábitos cuarto, quinto y sexto. Dedicamos el resto del tiempo a la sinergia creativa.

La liberación de energía creadora fue increíble. El entusiasmo reemplazó al aburrimiento. Cada uno se abrió a la influencia de los otros, se generaron nuevas comprensiones y opciones. Hacia el final del encuentro se desplegó un entendimiento enteramente nuevo de la naturaleza del desafío central que afrontaba la empresa. Las propuestas de los libros blancos se volvieron obsoletas. Las diferencias fueron valoradas y trascendidas. Empezó a tomar forma una nueva visión común.

Después de haber experimentado una sinergia real, la gente no vuelve a ser la misma. Sabe que existe la posibilidad de experimentar en el futuro otra de estas aventuras que expanden la mente.

A menudo se intenta recrear una experiencia sinérgica particular, pero muy pocas veces se logra. Sin embargo, el propósito esencial que está detrás del trabajo creativo *puede* recapturarse. Como en la filosofía del Lejano Oriente, «no buscamos imitar a los maestros, sino que buscamos lo que buscan ellos»; no procuramos imitar experiencias creadoras sinérgicas del pasado, sino que aspiramos a experiencias nuevas de ese tipo, en

torno a propósitos nuevos, diferentes y a veces superiores.

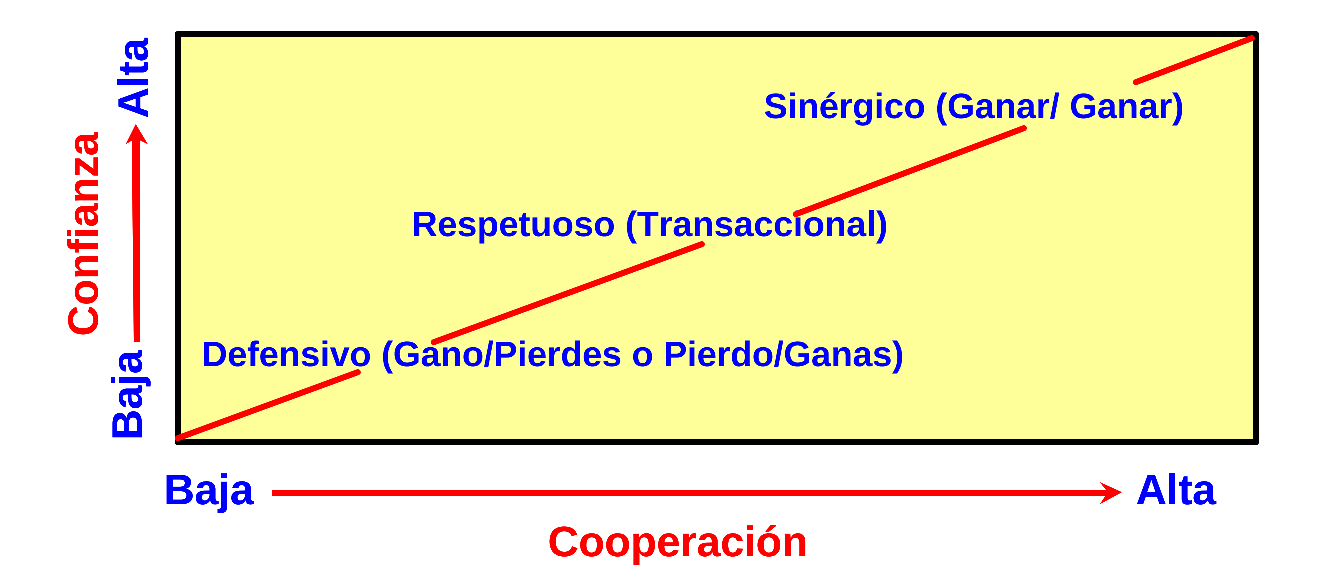
### *Sinergia y comunicación*

La sinergia es estimulante. La creatividad es estimulante. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo que esa apertura entraña.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos encargaron a David Lilienthal encabezar la nueva Comisión de Energía Atómica. Lilienthal reunió a un grupo de personas sumamente influyentes (celebridades por derecho propio), apóstoles, por así decirlo, de sus propios marcos de referencia.

Ese grupo de individuos muy diversos tenía un plan de trabajo extremadamente pesado y estaba impaciente por poner manos a la obra. Además, la prensa lo apremiaba.

Pero Lilienthal dedicó varias semanas a crear una abultada cuenta bancaria emocional. Hizo que aquellas personas se conocieran entre sí, que conocieran sus intereses, sus esperanzas, sus metas, sus preocupaciones, sus antecedentes, sus marcos de referencia, sus paradigmas. Lilienthal facilitó el tipo de interacción humana que crea lazos entre las personas, y fue severamente criticado por dedicar tiempo a hacerlo, lo cual no se consideraba «eficiente».




Pero el resultado neto fue que este grupo estableció una red de relaciones estrechas; cada miembro quedó abierto a los otros, en un conjunto muy creativo y sinérgico. El respeto entre ellos era tan alto que, si surgía un desacuerdo, en lugar de oposición y defensa se producía un auténtico esfuerzo tendente a la comprensión. La actitud general era: «Si una persona de su inteligencia, competencia y compromiso disiente de mí, debe de haber algo en su desacuerdo que yo no entiendo y que necesito entender. Usted tiene una perspectiva, un marco de referencia que yo necesito percibir». Se desarrolló una interacción no protectiva, y nació una cultura inusual.

El diagrama anterior ilustra lo estrechamente relacionada que está la confianza con los diferentes niveles de comunicación.

El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracterizaría por la actitud defensiva y autoprotectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. Esta comunicación sólo produce gano/pierdes o pierdo/ganas. No es efectiva (allí no hay equilibrio P/CP) y crea nuevas razones para defender y proteger.

La posición media es la comunicación respetuosa. En este nivel interactúan las personas maduras. Se

respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatia. Tal vez se entiendan en un plano intelectual; sin embargo, no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades.

La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. En las situaciones interdependientes habitualmente se opta por la transacción. La transacción significa 1 + 1 = 1 1/2. Las dos partes dan y toman. La comunicación no es defensiva o autoprotectora, ni amenazadora o manipulativa; es honesta, auténtica y respetuosa. Pero no es creativa ni sinérgica. Produce una forma de-valuada del ganar/ganar.

La sinergia significa que 1 + 1 puede ser igual a 8,16 o incluso 1600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, y todas las partes lo saben. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Se constituye una mini cultura satisfactoria en y por sí misma. Aunque sea breve, existe allí un equilibrio P/CP.

En ciertas circunstancias no se puede lograr la sinergia y la salida «No hay acuerdo» resulta inviable. Pero incluso entonces, un espíritu de intento sincero da habitualmente por resultado una transacción más efectiva.

## *La pesca de la tercera alternativa*

Para tener una mejor idea del modo en que nuestro nivel de comunicación afecta a nuestra efectividad interdependiente, visualicemos el siguiente guión.

En época de vacaciones, un hombre quiere llevar a su familia al lago para vivir en la naturaleza y pescar. Se trata de algo importante para él; lo ha estado planificando durante todo el año. Ha alquilado una cabana y un bote; los hijos están realmente entusiasmados.

Pero la esposa deseaba emplear las vacaciones para visitar a su madre enferma, que se encuentra a unos doscientos cincuenta kilómetros de distancia. No tiene oportunidades frecuentes de verla, lo cual es importante para ella.

Estas diferencias pueden ser causa de una importante experiencia negativa.

«Ya hicimos los planes. Los chicos están entusiasmados. Deberíamos ir al lago», dice el marido.

«No sabemos cuánto tiempo más vamos a tener a mamá con nosotros, y quiero estar con ella», contesta la esposa. «Si no vamos ahora, ¿cuándo volveremos a tener tiempo para hacerlo?»

«Todo el año hemos estado esperando esta semana de vacaciones. Los chicos no van a estar contentos pasando una semana en casa de la abuela. Nos van a volver locos. Además, tu madre no está tan enferma. Y tu hermana, que vive a menos de un kilómetro de ella, puede encargarse de cuidarla.»

«Es mi madre también. Quiero estar con ella.»

«Puedes hablarle por teléfono todas las noches. Y tenemos el proyecto de encontrarnos en la reunión familiar de Navidad, ¿recuerdas?»

«Para eso faltan cinco meses. Ni siquiera sé si para entonces aún estará viva. Además, me necesita y quiere que esté con ella.»

«La están cuidando perfectamente. Y los chicos y yo también te necesitamos.»

«Mi madre es más importante que pescar.»

«Tu esposo y tus hijos son más importantes que tu madre.»

Como no están de acuerdo, durante esas idas y venidas finalmente puede surgir algún tipo de transacción. Tal vez decidan tomarse vacaciones separadas: el hombre se va con los hijos al lago y la mujer visita a la madre. Los dos se sentirán culpables y desdichados. Los hijos lo sentirán, y no podrán disfrutar plenamente de las vacaciones.

También es posible que el esposo acceda al deseo de su mujer, pero lo hará de mala gana. Y, consciente o inconscientemente, producirá pruebas de que se está cumpliendo su profecía de que todos se sentirán mal durante esa semana de vacaciones.

Si es la esposa la que cede, se encerrará en sí misma y se mostrará sumamente sensible a cualquier novedad respecto del estado de su madre. Si ésta llegara a morir, tal vez el esposo nunca se perdonará haber insistido, y la mujer tampoco se lo perdonará a él.

Sea cual fuere la transacción a la que finalmente lleguen, puede que a lo largo de los años la recuerden

como prueba de insensibilidad, indiferencia o nulo sentido de las prioridades. Podría constituir una fuente de disputa por mucho tiempo, e incluso dividir a la familia. Muchos matrimonios alguna vez perfectos, apacibles, espontáneos y afectuosos se han deteriorado hasta llegar a la hostilidad por causa de una serie de incidentes de este tipo.

El esposo y la esposa ven la situación de modo diferente. Y esa diferencia puede dividirlos, separarlos, introducir malentendidos en la relación. O bien acercarlos en un nivel más alto. Si han cultivado los hábitos de la interdependencia efectiva podrían afrontar sus diferencias en el marco de un paradigma totalmente distinto, comunicándose en un nivel superior.

Como tienen una abundante cuenta bancaria emocional, en su matrimonio existe la confianza y la comunicación abierta. Como piensan en ganar/ganar, creen en una tercera alternativa, en una solución mutuamente beneficiosa, preferible a todas las propuestas en principio. Como escuchan empáticamente y procuran primero comprender, crean dentro de sí y entre ellos un cuadro amplio de los valores y preocupaciones que hay que tener en cuenta para tomar una decisión.

Y la combinación de esos ingredientes —la cuenta bancaria emocional abundante, el pensamiento de ganar/ganar, el procurar primero comprender— crea un ambiente ideal para la sinergia.

En el budismo, esto se llama «el camino del medio». En este caso, «el medio» no significa transacción; significa algo más alto, como el vértice superior de un triángulo.

Al buscar el camino «del medio» o superior, esposo y esposa comprenden que su amor, su relación, forma parte de su sinergia.

Al comunicarse, el esposo siente real y profundamente el deseo de su mujer, la necesidad que ella tiene de estar con su madre. Comprende que quiere aliviar las obligaciones de la hermana, que es la principal responsable del cuidado de la enferma. Comprende que realmente no saben por cuánto tiempo más estará con ellos, y que sin duda es más importante que pescar.

Y la esposa comprende profundamente el deseo del esposo de que toda su familia esté junta, y de procurarles a los chicos una gran experiencia. Tiene presente la inversión realizada en lecciones y equipos de pesca para esas vacaciones, y la importancia de crear buenos recuerdos conjuntos.

De modo que reúnen todos esos deseos. No se sitúan en los lados opuestos del problema. Comparten un mismo lado mientras examinan la cuestión, comprendiendo las necesidades y creando una tercera alternativa que habrá de satisfacerlos.

«Tal vez podamos pensar en otro momento de este mes para que visites a tu madre», sugiere el marido. «Yo podría hacerme cargo de la casa durante el fin de semana y después conseguir que alguien me ayudara de manera que tú puedas ir. Sé que para ti es importante.»

»O podríamos instalarnos y pescar en un lugar que esté cerca de la casa de tu madre. No sería tan bonito, pero de todos modos haríamos una vida al aire libre y también satisfaríamos otras necesidades. Y los chicos no se subirían por las paredes. Incluso podríamos proyectar actividades de recreo con los primos, los tíos y las tías, lo cual sería una ventaja adicional.»

Sinergizan. Se comunican en ambas direcciones hasta que aparece una solución con la que ambos se sienten bien, y que es mejor que cualquiera de las propuestas originales. Es mejor que la transacción. Es una solución sinérgica que genera P y CP.

No se trata de una transacción sino de una transformación. Las dos partes consiguen lo que realmente quieren, y en el proceso construyen la relación.

## *Sinergia negativa*

La búsqueda de la tercera alternativa es un cambio de paradigma importante, que desplaza a la mentalidad dicotómica de «O esto o aquello». La diferencia en los resultados es muy grande.

¿Cuánta energía negativa se consume por lo general cuando las personas tratan de resolver problemas o tomar decisiones en una realidad interdependiente? ¿Cuánto tiempo se dedica a «confesar» los pecados de los otros, al politiqueo, la rivalidad, los conflictos interpersonales, la protección de la propia retaguardia, la lucha por el dominio y las profecías destructivas? Es como conducir un automóvil con un pie en el acelerador y el otro en el freno.

Y en lugar de retirar el pie del freno, la mayor parte de la gente aprieta más el acelerador. Trata de aplicar más presión, más elocuencia, más información lógica para fortalecer su posición.

El problema consiste en que personas altamente dependientes están tratando de tener éxito en una realidad interdependiente. Ellas dependen de la fuerza que obtienen de su posición y procuran una salida del tipo gano/pierdes, o bien ceden a su necesidad de ser populares y caer simpáticas, y su salida es del tipo pierdo/ganas. Pueden hablar de la técnica de ganar/ganar, pero en realidad no quieren escuchar, quieren manipular. Y la sinergia no prospera en ese ambiente.

Las personas inseguras piensan que toda la realidad puede ser dócil a sus paradigmas. Tienen una gran necesidad de convertir a los otros en clones, de moldearlos con su propio pensamiento. No comprenden que la fuerza misma de la relación reside en que en ella se cuenta con otro punto de vista. Igualdad no es identidad, la uniformidad no es la unidad. La unidad o la identidad suponen complementariedad, no igualdad. La igualdad no es creativa... y es aburrida. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias.

He llegado a creer que la clave de la sinergia interpersonal es la sinergia intrapersonal, es decir, la sinergia interior de cada persona. El corazón de la sinergia intrapersonal está contenido en los principios de los primeros tres hábitos, que proporcionan una seguridad interior suficiente como para asumir los riesgos de ser abierto y vulnerable. Mediante la internalización de esos principios, desarrollamos la mentalidad de abundancia de ganar/ganar y la autenticidad del quinto hábito.

Uno de los resultados más prácticos de centrarse en principios consiste en que ello nos totaliza, nos integra por completo. Las personas profundamente programadas con un pensamiento lógico, verbal, de hemisferio izquierdo, descubrirán lo totalmente inadecuado que es ese pensamiento para resolver problemas que requieren mucha creatividad. Toman conciencia e inician un nuevo guión con su hemisferio derecho. No se trata de que antes su hemisferio derecho no existiera: estaba adormecido. Los músculos no estaban desarrollados, tal vez sólo atrofiados desde la primera infancia, como consecuencia del fuerte énfasis puesto en el cerebro izquierdo, propio de la educación formal o la programación social.

Cuando una persona tiene acceso al hemisferio derecho, intuitivo, creativo y visual, y también al hemisferio izquierdo, analítico, lógico, opera con la totalidad de su cerebro. En otras palabras, hay sinergia psíquica en nuestra propia cabeza. Y esta herramienta se adecúa mejor a la realidad de la vida, porque la vida no es sólo lógica, es también emocional.

En una oportunidad yo conducía un seminario titulado «Administre con la izquierda, lidere con la derecha» en una empresa de Orlando, Florida. Durante la pausa, el presidente de la compañía se me acercó y me dijo: «Stephen, esto me intriga. Pero he estado pensando en este material más en función de su aplicación a mi matrimonio que a mi empresa. Mi mujer y yo tenemos un verdadero problema de comunicación. ¿No querría usted almorzar con nosotros y tener la amabilidad de observar cómo nos comunicamos?».

«Hagámoslo», le contesté.

Al sentarnos a la mesa intercambiamos algunas bromas. Después el hombre se volvió hacia la esposa y le dijo: «Querida, he invitado a Stephen para ver si puede ayudarnos en nuestra comunicación recíproca. Sé que piensas que yo debería ser más sensible y considerado. ¿Podrías dar algún ejemplo de lo que tú crees que yo debería hacer?». Su hemisferio izquierdo dominante quería hechos, cifras, ejemplos concretos, partes.

«Bien, como te he dicho antes, no es nada específico. Se trata más bien de una sensación general que tengo sobre las prioridades.» Su hemisferio derecho dominante abordaba la sensación y la *Gestalt,* el todo, la relación entre las partes.

«¿Qué quieres decir con "una sensación general sobre las prioridades"? ¿Qué es lo que quieres que yo haga? Dame algún ejemplo específico que yo pueda manejar.»

«Bien, es sólo un sentimiento.» Su hemisferio derecho operaba con imágenes, sentimientos intuitivos. «Simplemente no creo que nuestro matrimonio sea tan importante para ti como me dices que es.»

«¿Qué puedo hacer para que se vuelva más importante? Dame algo concreto y específico para continuar.»

«Es difícil decirlo con palabras.»

En ese punto, él me lanzó una mirada como diciendo: «Stephen, ¿podría usted soportar este mutismo en su matrimonio?».

«Querida», le respondió a ella, «ése es el problema contigo. Y es el problema con tu madre. En realidad, es el problema con todas las mujeres que conozco.»

Después empezó a interrogarla como para obtener una especie de declaración legal.

«¿Vives donde quieres vivir?»

«No se trata de eso», suspiró la mujer. «No es eso en absoluto.»

«Lo sé», respondió él con una paciencia forzada. «Pero puesto que no quieres decirme exactamente qué es, supongo que el mejor modo de descubrirlo consiste en descubrir lo que no es. ¿Vives donde quieres vivir?»

«Supongo que sí.»

«Querida, Stephen va a estar aquí sólo unos pocos minutos para tratar de ayudarnos. Responde con un rápido "sí' o "no". ¿Vives donde quieres vivir?»

«Sí.»

«Muy bien. Este tema está resuelto. ¿Tienes las cosas que quieres tener?»

«Sí.»

Esto siguió un tiempo más. Yo advertí que no conducía a ningún sitio, de modo que intervine y dije: «¿Es así como funciona su relación?».

«Día tras día, Stephen», respondió él.

«Ésta es la historia de nuestro matrimonio», volvió a suspirar ella.

Los miré a ambos, y se me ocurrió que eran dos medios cerebros que vivían juntos. «¿Tienen hijos?», les pregunté.

«Sí, tenemos dos.»

«¿En serio?», insistí con incredulidad. «¿Cómo lo han hecho?»

«¿Qué quiere decir que cómo lo hicimos?»

«¡Han sido sinérgicos!», exclamé. «Uno más uno habitualmente es igual a dos. Pero ustedes hicieron que uno más uno fuera igual a cuatro. Ahora bien, eso es sinergia. El todo es más que la suma de sus partes. Así que, ¿cómo lo hicieron?»

«Usted sabe cómo lo hicimos», me contestó el hombre.

«¡Seguramente valoraron las diferencias!», fue mi comentario.

## *Valorando las diferencias*

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

Si yo viera el mundo como es, ¿de qué me serviría valorar las diferencias? ¿Por qué habría de molestarme siquiera en prestar atención a alguien que está «fuera del camino»? Mi paradigma es que soy objetivo; veo el mundo tal como es. Todos los otros se dejan enterrar por las minucias, pero yo veo todo el cuadro. Por ello me llaman «supervisor»: tengo una «supervisión».

Con ese paradigma nunca seré efectivamente interdependiente, ni siquiera efectivamente independiente. Me limitarán los paradigmas de mi propio condicionamiento.

La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones preceptúales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos. Esa persona valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad. Librados a nuestras propias experiencias, constantemente padecemos una insuficiencia de datos.

¿Es lógico que dos personas disientan y que ambas tengan razón? No es lógico, es *psicológico.* Y es muy real. Usted ve a la joven, yo veo a la anciana. Los dos miramos el mismo dibujo, y los dos tenemos razón. Vemos las mismas líneas negras, los mismos espacios en blanco. Pero los interpretamos de diferente modo, porque hemos sido condicionados para ello.

A menos que valoremos las diferencias de nuestras percepciones, a menos que nos valoremos recíprocamente y creamos en la posibilidad de que ambos tengamos razón, de que la vida no sea siempre un «O esto o aquello» dicotómico, de que casi siempre hay terceras alternativas, nunca podremos trascender los límites de ese condicionamiento.

Lo único que yo puedo ver es a la anciana. Pero comprendo que usted vea alguna otra cosa. Y lo valoro. Valoro su percepción. Quiero comprender.

De modo que cuando tomo conciencia de la diferencia de nuestras percepciones, digo: «¡Bien! Usted lo ve de otro modo. Ayúdeme a ver lo mismo que usted».

Si dos personas tienen la misma opinión, una de ellas es innecesaria. Para mí no representaría ninguna ventaja comunicarme con alguien que sólo ve a la anciana. No necesito hablar, comunicarme, con alguien que esté de acuerdo conmigo; quiero comunicarme con usted porque ve las cosas de modo diferente. Valoro esa diferencia.

Al hacerlo, no sólo aumento mi propia conciencia; también lo estoy afirmando. Le ofrezco aire psicológico. Retiro el pie del freno y libero la energía negativa que usted tal vez haya invertido en la defensa de una posición particular. Creo un ambiente para la sinergia.

La importancia de valorar las diferencias queda bien reflejada en la citadísima fábula escrita por el educador doctor R. H. Reeves, titulada «La escuela de los animales».

Una vez, los animales decidieron que tenían que hacer algo heroico para solucionar los problemas de un «nuevo mundo», de modo que organizaron una escuela. Adoptaron un currículo de actividades consistente en correr, trepar, nadar y volar. Para facilitar la administración todos los animales cursaban todas las materias.

El pato era excelente en natación, mejor incluso que su instructor, y obtuvo muy buenas notas en vuelo, pero pobres en carrera. Con el objeto de mejorar en este aspecto tenía que quedarse a practicar después de clase, e incluso abandonó la natación. Esto duró hasta que se le lastimaron sus patas de palmípedo y se convirtió en un nadador mediano. Pero el promedio era aceptable en la escuela, de modo que nadie se preocupó, salvo el pato.

El conejo empezó a la cabeza de la clase en carrera; sin embargo, tuvo un colapso nervioso como consecuencia del tiempo que debía dedicar a la práctica de la natación.

La ardilla trepaba muy bien hasta que comenzó a sentirse frustrada en la clase de vuelo, en la que el maestro le hacía partir del suelo en lugar de permitirle bajar desde la copa del árbol. También sufrió muchos calambres como consecuencia del excesivo esfuerzo, y le pusieron apenas un suficiente en trepar y un «insuficiente» en correr.

El águila era una alumna problemática y fue severamente castigada. En la clase de trepar llegaba a la cima del árbol antes que todos los otros, pero insistía en hacerlo a su modo.

Al final del año, una anguila anormal que nadaba muy bien y también corría, trepaba y volaba un poco, tenía el promedio más alto y le correspondió pronunciar el discurso de despedida.

Los perros de la pradera quedaron fuera de la escuela y cuestionaron por qué la administración no incluyó en el currículo las materias de cavar y construir madrigueras. Pusieron a sus cachorros a aprender con el tejón, y más tarde se unieron a marmotas y topos para inaugurar una escuela privada de gran éxito.

## *Análisis del campo de fuerzas*

En una situación interdependiente, la sinergia es particularmente poderosa para tratar con las fuerzas negativas que obran contra el desarrollo y el cambio.

El sociólogo Kurt Lewin desarrolló un «análisis del campo de fuerzas», modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser, como un estado de equilibrio entre las fuerzas impulsoras que alientan el movimiento ascendente y las fuerzas restrictivas que lo desalientan.

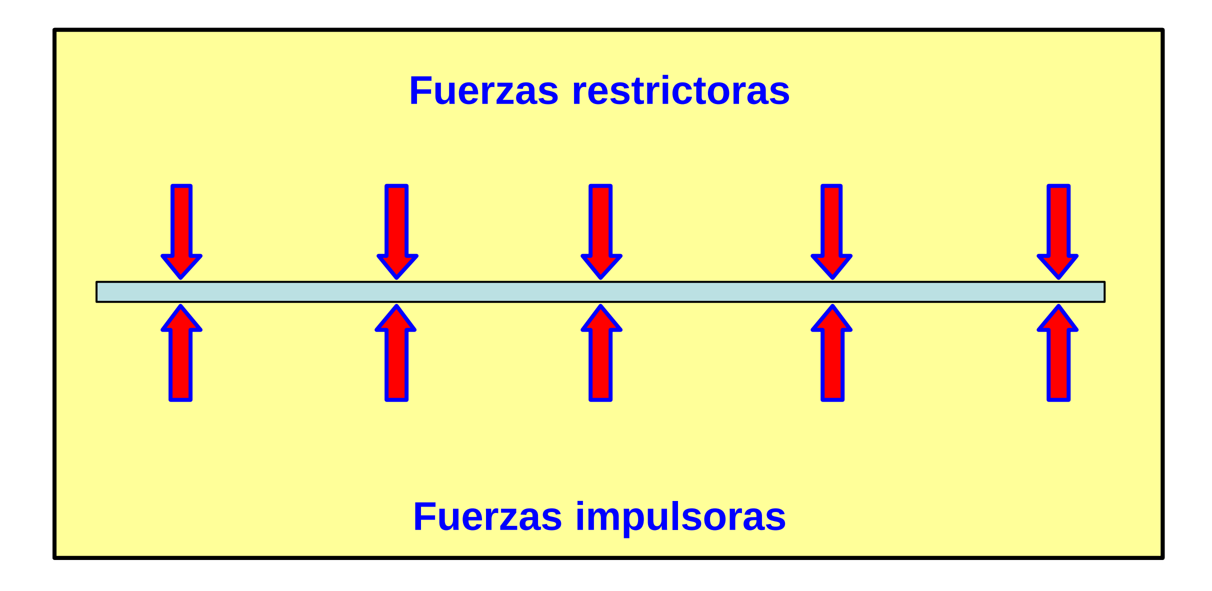
Las fuerzas impulsoras, por lo general, son positivas, razonables, lógicas, conscientes y económicas. En oposición, las fuerzas restrictivas son a menudo negativas, emocionales, ilógicas, inconscientes y psicológico-sociales. Ambos conjuntos de fuerzas son muy reales y deben tenerse en cuenta para abordar el cambio.

En una familia, por ejemplo, hay un cierto «clima» en el hogar, un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros.

Es posible que usted quiera modificar ese nivel. Tal vez aspira a crear un clima más positivo, más respetuoso, más abierto y confiado.

Sus razones lógicas para hacerlo son las fuerzas impulsoras que tienden a elevar el nivel.

Pero no basta con intensificar esas fuerzas. A ellas se oponen otras, las fuerzas restrictivas: a través del espíritu de competencia entre los chicos, de las programaciones diferentes de la vida hogareña que usted y su cónyuge impusieron a la relación, de los hábitos desarrollados en la familia, del trabajo o de otras metas que reclaman su tiempo y su energía.




La intensificación de las fuerzas impulsoras puede dar resultado... por poco tiempo. Mientras subsistan las fuerzas restrictivas, tener éxito es cada vez más difícil. Es lo mismo que estirar un resorte: cuanta más fuerza se ejerce, más fuerza se hace necesario ejercer, hasta que el resorte ya no cede y, en cuanto uno se cansa de estirar, recobra su extensión primitiva.

El sube y baja resultante, el «efecto de yo-yo», determina que, después de varios intentos, uno piense que «la gente es como es» y que «cambiar es muy difícil».

Pero al introducir la sinergia utilizamos el motivo del cuarto hábito, la aptitud del quinto hábito y la interacción del sexto hábito para actuar directamente sobre las fuerzas restrictivas. Creamos una atmósfera en la cual resulta seguro hablar sobre esas fuerzas. Las descongelamos, las desatamos y generamos nuevas comprensiones que realmente convierten esas fuerzas restrictivas en fuerzas impulsoras. Hacemos que las personas entren en el problema, con lo cual tienden a convertirse en partes importantes de la solución.

Como resultado, se crean nuevas metas, metas compartidas, y la totalidad de la empresa asciende de nivel, a menudo de una manera que nadie podría haber previsto. El entusiasmo que lleva consigo ese movimiento crea una nueva cultura. Las personas involucradas están recíprocamente inmersas en la humanidad de los otros, y se enriquecen con un pensamiento nuevo y fresco, a través de las nuevas alternativas y oportunidades creadoras.

Varias veces he participado en negociaciones entre personas colércamente enfrentadas, que habían contratado a abogados para defender sus respectivas posiciones. Y todo lo que lograban era exacerbar los problemas, porque la comunicación interpersonal se iba deteriorando a medida que se avanzaba en el proceso legal. Pero el nivel de confianza era tan bajo que las partes consideraban no contar con más alternativa que recurrir a los tribunales.

Mi pregunta era: «¿Le interesaría obtener una solución ganar/ganar con la que ambas partes se sintieran bien?».

Por lo general obtenía una respuesta afirmativa; sin embargo, la mayoría de las personas no creían que fuera posible.

«Si consigo que la otra parte esté dispuesta, ¿quiere iniciar el proceso de una comunicación real entre ustedes?»

También en este caso, la respuesta era, por lo general, «Sí».

Casi siempre los resultados fueron sorprendentes. Problemas que habían dado origen a batallas legales y psicológicas de meses de duración quedaron solucionados en unas pocas horas o unos pocos días. Por otro lado, la mayoría de esas soluciones no fueron transacciones de compromiso; fueron sinérgicas, mejores que las propuestas separadas de las partes en pugna. Y en la mayoría de los casos las relaciones continuaron, aunque al principio parecía que el nivel de confianza tan bajo y la ruptura tan prolongada iban a resultar casi irreparables.

En uno de nuestros programas de desarrollo, un ejecutivo se refirió a un fabricante demandado por un industrial, antiguo cliente suyo, por incumplimiento de contrato. Cada parte creía que su posición era la justa, y percibía a la otra como carente de ética y completamente indigna de confianza.

Cuando empezaron a practicar el quinto hábito, dos cosas resultaron claras. Primero, los problemas tempranos de comunicación generaron una incomprensión que más tarde se vio exacerbada por acusaciones y contraacusaciones. Segundo, al principio ambas partes actuaron de buena fe, y no deseaban el costo y las molestias de la disputa legal, pero no veían ninguna otra salida.

Después de haberse establecido esos dos puntos, prevaleció el espíritu de los hábitos cuarto, quinto y sexto; el problema quedó rápidamente resuelto y la relación continuó prosperando.

En otro caso, recibí una llamada telefónica, temprano por la mañana, de un urbanizador de tierras que buscaba ayuda con desesperación. El banco quería someterle a un juicio hipotecario porque no estaba cumpliendo con el programa de pagos. Necesitaba fondos adicionales para poder vender la tierra y devolverle el dinero al banco, pero éste le negaba más crédito hasta que realizara los pagos programados. Era el problema del huevo y la gallina con la subcapitalización.

Mientras tanto, el proyecto se desmoronaba. Las calles estaban empezando a parecer campos de maleza, y los propietarios de las pocas casas construidas reaccionaron con furia al ver caer los valores de sus propiedades. La ciudad también estaba trastornada por el proyecto residencial de «alto *status*» que se convertía en algo ofensivo para la vista. El banco y el urbanizador ya habían destinado decenas de miles de dólares a gastos legales, y no se preveía que el caso pudiera llegar a solucionarse antes de varios meses.

Desesperado, este urbanizador estuvo de acuerdo (con renuencia) en poner en práctica los principios de los hábitos cuarto, quinto y sexto. Concertó una reunión con los aún más renuentes funcionarios del banco.

La reunión empezó a las ocho de la mañana, en uno de los salones de reunión del banco. La tensión y la desconfianza eran palpables. El abogado del banco les había indicado a los funcionarios que no dijeran nada. Sólo debían escuchar; hablaría exclusivamente el abogado, que no quería que ocurriera nada capaz de comprometer la posición de la institución en los estrados.

Durante la primera hora y media expliqué los hábitos cuarto, quinto y sexto. A las nueve y media me dirigí a la pizarra y puse por escrito las preocupaciones del banco sobre la base de nuestra comprensión anterior. Al principio los funcionarios no decían nada, pero cuanto más comunicábamos intenciones de ganar/ganar y procurábamos primero comprender, más se abrían ellos para explicar y clarificar.

Cuando empezaron a sentirse comprendidos, cambió toda la atmósfera y se hizo evidente una sensación de ímpetu, de entusiasmo, ante la perspectiva de una solución pacífica del problema. Pasando por encima de las objeciones del abogado, los funcionarios se fueron abriendo aún más, planteando incluso preocupaciones personales. «Cuando salgamos de aquí, lo primero que nos dirá el presidente será: "¿Conseguimos nuestro dinero?". ¿Qué le contestaremos?»

A las once, los funcionarios seguían convencidos de la justicia de su posición, pero se sentían comprendidos y ya no estaban a la defensiva ni se mostraban tan puntillosos. En ese momento se habían abierto lo bastante como para escuchar las preocupaciones del urba-nizador, que enumeramos en el otro extremo de la pizarra. La consecuencia fue una comprensión mutua más profunda y la conciencia compartida de que la pobrísima comunicación anterior había originado incomprensiones y expectativas no realistas; también resultó claro que la comunicación mantenida con un espíritu de ganar/ganar podría haber evitado el desarrollo de los principales problemas siguientes.

Todos experimentaban una sensación de dolor, agudo y crónico, combinada con otra acerca de que se estaba realizando un progreso auténtico, y ello propició una comunicación fluida. Al mediodía, cuando estaba previsto que terminara la reunión, el estado general de la gente era creativo, positivo y sinérgico; querían seguir conversando.

La primera solicitud del urbanizador fue considerada por todos como un inicio de enfoque ganar/ganar. Ello se sometió a un proceso de sinergia y perfeccionamiento, y a las 12.45 el urbanizador y los dos funcionarios del banco salieron con un plan para presentarlo juntos ante la Asociación de Propietarios y el gobierno municipal. A pesar de algunas complicaciones ulteriores, se abandonó la disputa legal, y el proyecto llegó a una conclusión exitosa.

No pretendo que nunca haya que iniciar procesos judiciales. Algunas situaciones los requieren. Pero los

veo como un recurso de última y no de primera instancia. Si se abren prematuramente, incluso con finalidad preventiva, a veces el temor y el paradigma legal crean ulteriores procesos de pensamiento y acción que no son sinérgicos.

## *Toda la naturaleza es sinérgica*

La palabra «ecología» se refiere básicamente a la sinergia de la naturaleza: todo está relacionado con todo. En la relación se maximiza la fuerza creadora, así como el poder real de estos siete hábitos reside en su vinculación recíproca, y no en cada uno de ellos considerado aisladamente.

La relación entre las partes es también el poder que permite crear una cultura sinérgica en una familia o una organización. Cuanto más auténtico sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y resolución de los problemas, mayor la liberación de la creatividad de todos y el compromiso con lo que se cree. Estoy convencido de que ésta es la esencia del poder del enfoque japonés de la empresa, que ha transformado el mercado mundial.

La sinergia da resultados; es un principio correcto. Es la realización suprema de todos los hábitos anteriores. Es la efectividad en una realidad interdependiente: es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

Aunque en una interacción interdependiente no podemos controlar los paradigmas de los otros, ni el proceso sinérgico en sí, gran parte de la sinergia reside en nuestro círculo de influencia.

Nuestra propia sinergia interna está por completo dentro de ese círculo. Podemos respetar los dos aspectos de nuestra propia naturaleza: el lado analítico y el lado creativo. Podemos valorar las diferencias entre ellos y utilizar esa diferencia para catalizar la creatividad.

Podemos ser sinérgicos dentro de nosotros mismos incluso en un ambiente muy adverso. No es obligatorio sentirse afectado por los agravios. La energía negativa puede esquivarse dando un paso a un lado; podemos buscar lo bueno de los otros y utilizarlo, por diferentes que sean de nosotros, para mejorar nuestro punto de vista y ampliar nuestra perspectiva.

Podemos mostrar coraje en las situaciones interdependientes y ser abiertos, expresar nuestras ideas, nuestros sentimientos y nuestras experiencias de un modo que anime a los demás a abrirse también ellos.

Podemos valorar las diferencias en otras personas. Cuando alguien disienta de nosotros, diremos: «¡Bien! Usted lo ve de otro modo». No es obligatorio que estemos de acuerdo con él; simplemente podemos afirmarlo. Y podemos procurar comprender.

Enfrentados a dos alternativas —la nuestra y la «errónea»— podemos buscar una tercera alternativa sinérgica. Casi siempre existe esa tercera alternativa; si la buscamos con una filosofía de ganar/ganar y realmente procuramos comprender, por lo general hallamos una solución mejor para todos los interesados.

# *Sugerencias prácticas*

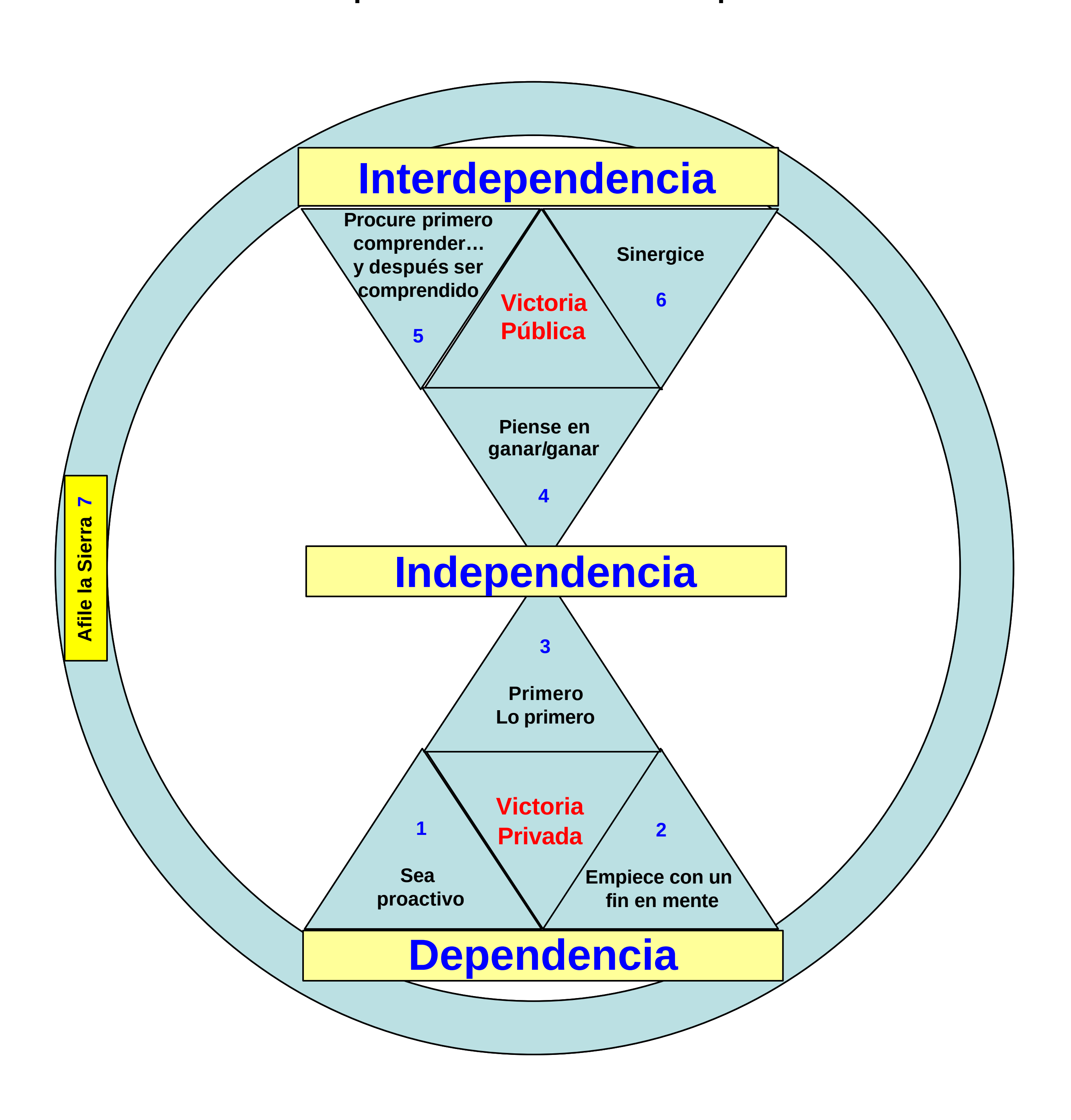
1. Piense en una persona que por lo general ve las cosas de un modo distinto del suyo. Considere de qué modo podrían utilizarse esas diferencias como piedras del camino que llevan a soluciones de tercera alternativa. Tal vez pueda sacar a la luz sus concepciones presentes acerca de un problema o proyecto valorando las diferentes ideas que probablemente escuche.
2. Haga una lista de las personas que le irritan. ¿Representan diferentes concepciones que podrían conducir a la sinergia si usted tuviera una mayor seguridad intrínseca y valorara las diferencias?
3. Identifique una situación en la cual usted desea un mayor trabajo de equipo y sinergia. ¿Cuáles serán las condiciones necesarias para apoyar la sinergia? ¿Qué puede usted hacer para crear esas condiciones?
4. La próxima vez que esté en desacuerdo o se enfrente con alguien, trate de comprender las preocupaciones subyacentes de la posición de esa persona. Oriente esas preocupaciones de un modo creativo y mutuamente beneficioso.

# IV RENOVACIÓN

## Séptimo hábito

### *Afile la sierra*

### Principios de autorrenovación equilibrada



*A veces,*
*cuando considero las tremendas consecuencias*
*de las pequeñas cosas...*
*me siento tentado a pensar...*
*que no hay cosas pequeñas.*

BRUCE BARTON

Suponga el lector que se encuentra con alguien que trabaja febrilmente en el bosque, cortando un árbol con una sierra.

—¿Qué está usted haciendo? —le pregunta.

—¿No lo ve? —responde él con impaciencia—. Estoy cortando este árbol.

—¡Se le ve exhausto! —exclama usted—. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja?

—Más de cinco horas, y estoy molido. Esto no es sencillo.

—¿Por qué no hace una pausa durante unos minutos y afila la sierra? —pregunta usted—. Estoy seguro de que cortaría mucho más rápido.

—No tengo tiempo para afilar la sierra —dice el hombre enfáticamente—. Estoy demasiado ocupado aserrando.

El séptimo hábito consiste en tomar tiempo para afilar la sierra. Engloba a todos los otros hábitos del modelo de los siete hábitos porque es el que los hace posibles.

## *Las cuatro dimensiones de la renovación*

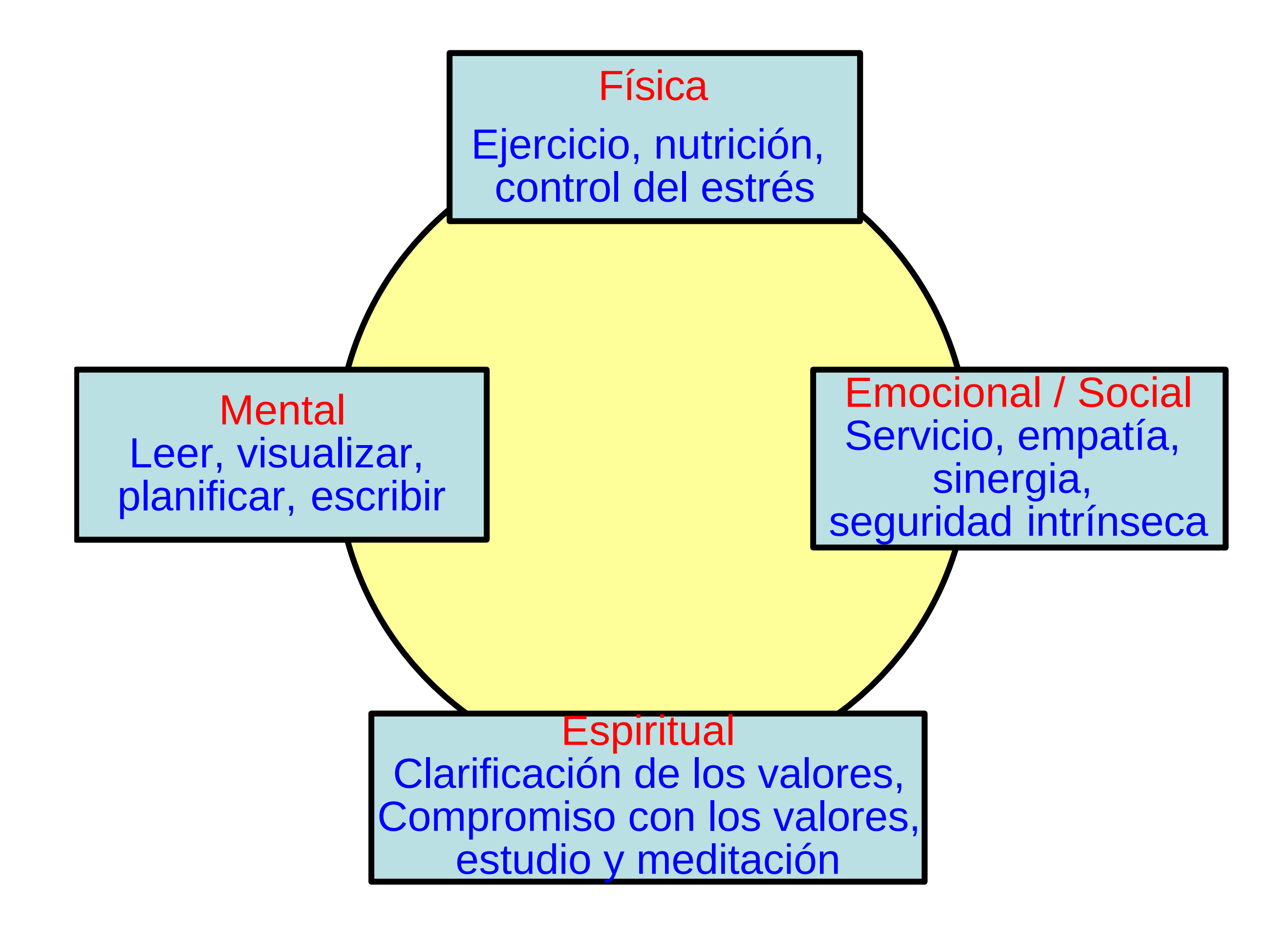
El séptimo hábito es CP personal. Significa preservar y realzar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

Aunque con diferentes palabras, la mayoría de las filosofías de la vida tratan implícita o explícitamente sobre estas cuatro dimensiones. El filósofo Herb Shepherd describe la vida sanamente equilibrada en torno a cuatro valores: la *perspectiva* (espiritual), la *autonomía* (mental), la *conexión* (social) y el *tono* (físico). El gurú George Shee-han se refiere a cuatro roles: ser un buen animal (físico), un buen artesano (mental), un buen amigo (social) y un santo (espiritual). La teoría seria de la motivación y las organizaciones abarca esas cuatro dimensiones de la motivación: la economía (física); el modo en que la gente es tratada (social); el modo en que la gente es desarrollada y utilizada (mental); y el servicio, el puesto de trabajo, la contribución de la organización (espiritual).

«Afilar la sierra» significa básicamente dar expresión a las cuatro motivaciones. Supone ejercer las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza, regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada.

Para hacerlo, tenemos que ser proactivos. Tomarse tiempo para afilar la sierra es una actividad definida del cuadrante II, y al cuadrante II tenemos que activarlo nosotros mismos. El cuadrante I, a causa de su urgencia, actúa sobre nosotros; nos apremia constantemente. La atención de la CP personal debe presionarse hasta que se convierta en una segunda naturaleza, en una especie de adicción sana. Como está en el centro de nuestro centro de influencia, nadie puede hacerlo por nosotros. Debemos hacerlo nosotros mismos.

Esa es la inversión más poderosa que está a nuestro alcance en la vida: la inversión en nosotros mismos, en el único instrumento con que contamos para vivir y realizar nuestra aportación. Nosotros somos los instrumentos de nuestra propia ejecución, y para ser efectivos debemos reconocer la importancia de dedicar tiempo regularmente a afilar la sierra en las cuatro dimensiones.




## La dimensión física

La dimensión física supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad.

El ejercicio físico es una de las actividades del cuadrante II más altamente potenciadoras que la mayoría de nosotros no realizamos sistemáticamente porque no es urgente. Y como no lo hacemos, tarde o temprano nos encontramos en el cuadrante I, afrontando los problemas y crisis de salud que son el resultado natural de nuestra negligencia.

La mayoría pensamos no tener tiempo para hacer ejercicio. ¡Qué paradigma más distorsionado! No tenemos tiempo para no hacerlo. Hablamos más o menos de tres a seis horas por semana, o un mínimo de treinta minutos al día, día tras día. No parece una cantidad excesiva de tiempo para dedicarla al ejercicio físico, en vista de los enormes beneficios que éste aporta a las otras 162 o 165 horas de la semana.

No se necesita ningún equipo especial. Si uno quiere acudir a un gimnasio o a un club para usar ciertos equipos o disfrutar de ciertos deportes como el tenis o el frontón, ésas son posibilidades adicionales, pero no necesarias para afilar la sierra.

Un buen programa de ejercicios puede llevarse a cabo en casa, y permite atender tres áreas del mantenimiento corporal: la resistencia, la flexibilidad y la fuerza.

*Resistencia.* Se obtiene con ejercicios aeróbicos y proviene de la eficiencia cardiovascular; es decir, de la capacidad del corazón para bombear la sangre a través del cuerpo.

Aunque el corazón es un músculo, no se puede ejercitar por medio de un acto de voluntad directo, sino sólo paralelamente a los grandes grupos musculares, en particular los de las piernas. Por ello son tan beneficiosos ejercicios tales como caminar rápido, correr, andar en bicicleta, nadar, esquiar y hacer *jogging.*

Se considera que una persona está en buena forma si puede llevar su ritmo cardíaco a por los menos cien latidos por minuto y mantenerse en ese nivel durante treinta minutos.

Lo ideal es tratar de llevar el ritmo cardíaco a por lo menos el sesenta por ciento del pulso máximo, es decir, la mayor velocidad con que puede latir su corazón sin dejar de bombear la sangre a través del cuerpo. Se acepta que el ritmo cardíaco máximo es en general igual a 220 menos su edad. Si usted tiene 40 años, debería intentar lograr durante el ejercicio 108 pulsaciones por minuto (220 - 40 = 180; 180 x 0,6 = 108). En términos generales se considera que el «efecto del entrenamiento» oscila entre el 72 y 87 por ciento de su ritmo cardíaco personal máximo.

*Flexibilidad.* Se logra mediante ejercicios de estiramiento. La mayoría de los expertos recomienda ejercicios de calentamiento antes, y de enfriamiento después de las prácticas aeróbicas. Antes, ayuda a distender y calentar los músculos, preparándolos para la ejercitación más vigorosa. Después, contribuye a eliminar el ácido láctico, de modo tal que no se sienta dolorido y rígido.

*Fuerza.* Se consigue con ejercicios de tensión muscular como las flexiones de brazos, los abdominales, colgar de una barra y alzarse con los brazos, la calistenia simple y el levantamiento de pesas. El énfasis que se ponga en desarrollar fuerza depende de la situación de cada uno. Si realiza un trabajo físico o actividades deportivas, una mayor fuerza mejorará sus habilidades. Si tiene un trabajo básicamente sedentario y el éxito en su estilo de vida no requiere mucha fuerza, entonces puede bastarle el cuidado del tono muscular mediante calistenia, ejercicios aeróbicos y de estiramiento.

En una oportunidad, yo me encontraba en un gimnasio con un amigo que es especialista universitario en fisiología del ejercicio físico. Principalmente procuraba aumentar su fuerza. Me pidió que lo observara mientras levantaba pesas tendido de espaldas; en cierto momento me diría que retirara la pesa. «Pero no lo hagas hasta que yo te lo indique», me advirtió con firmeza.

De modo que lo observé, preparado para retirar la pesa que subía y bajaba, una y otra vez. Veía que le iba resultando cada vez más difícil, pero continuaba esforzándose. En un momento dado lo hizo tan trabajosamente, que yo pensé: «Es imposible que lo consiga». Pero lo consiguió. Después bajó la pesa con lentitud para empezar de nuevo a levantarla. Arriba y abajo, una y otra vez.

Finalmente, mientras yo observaba su rostro, extremadamente tenso por el esfuerzo, y con las venas hinchadas, pensé: «Se le va a caer sobre el pecho. Tal vez debería retirar la pesa. A lo mejor ha perdido el control y ni siquiera sabe lo que está haciendo». Pero él bajó de nuevo la pesa sin ningún problema y volvió a levantarla. Yo no podía creerlo.

Cuando por fin me indicó que retirara la pesa, le pregunté: «¿Por qué has esperado tanto?».

«Casi todos los beneficios del ejercicio se consiguen al final, Stephen», me contestó. «Estoy tratando de ganar fuerza. Y eso no se logra hasta que la fibra muscular se rompe con el esfuerzo y la fibra nerviosa registra el dolor. La naturaleza sobre compensa el daño y al cabo de cuarenta y ocho horas genera una fibra más fuerte.»

Pude comprenderlo porque se trataba del mismo principio vigente para músculos emocionales como la paciencia. Cuando uno ejercita la paciencia más allá de sus límites, la fibra emocional se rompe, la naturaleza sobre compensa el daño y en la siguiente ocasión aparece una fibra más fuerte.

Mi amigo quería ganar fuerza muscular. Y sabía cómo hacerlo. Pero no todos necesitamos desarrollar este tipo de fuerza para ser efectivos. «Sin dolor no hay ganancia» es una fórmula válida en algunas circunstancias, pero no constituye la esencia de un programa efectivo de ejercicios.

Para renovar la dimensión física, lo esencial es afilar la sierra, ejercitar regularmente el cuerpo de modo tal que preserve y realce nuestra capacidad para trabajar, adaptarnos y disfrutar.

Para desarrollar un programa de ejercicios hay que utilizar la sensatez. Existe la tendencia a exagerar, en especial si no se ha hecho ejercicio nunca. Y ello puede crear dolor, lesiones o incluso un daño permanente, sin ninguna necesidad. Es preferible empezar lentamente. Todo programa de ejercicios debe estar en armonía con los últimos descubrimientos de la investigación científica, con las recomendaciones del médico personal y con la

propia autoconciencia.

Si uno no está acostumbrado a hacer ejercicio, el cuerpo sin duda protestará contra el cambio y querrá seguir en su cómoda marcha, colina abajo. Al principio, no gusta. Incluso se puede llegar a odiarlo. Pero sea proactivo. Haga ejercicio de todos modos. Aunque llueva en la mañana prevista para el *jogging,* no deje de cumplir con el plan. «¡Muy bien! ¡Llueve! ¡Entonces desarrollaré mi poder de voluntad tanto como mi cuerpo!»

No se trata de un arreglo rápido y transitorio; es una actividad de cuadrante II capaz de producir extraordinarios resultados a largo plazo. Pregúntele a cualquiera que haga ejercicio sistemáticamente. Poco a poco, al volverse más eficiente el corazón y el sistema de procesamiento del oxígeno, el pulso en estado de reposo se hace más lento. A medida que se aumenta la capacidad del cuerpo para hacer cosas más exigentes, las actividades normales van resultando más fáciles y agradables. Se tendrá más energía por la tarde, y la fatiga que en el pasado determinaba que nos sintiéramos «demasiado cansados» como para hacer ejercicio se verá reemplazada por una energía que nos dará vigor para todo lo que emprendamos.

Es probable que el mayor beneficio que se experimente como consecuencia del ejercicio sea el desarrollo de los músculos de la proactividad del primer hábito. Cuando uno actúa sobre la base del valor del bienestar físico, en lugar de reaccionar a todas las fuerzas que le impiden hacer ejercicio, el paradigma de uno mismo, la autoestima, la autoconfianza y la propia integridad se ven profundamente afectados.

## La dimensión espiritual

La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está altamente relacionada con el segundo hábito.

La dimensión espiritual es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores, un área muy privada de la vida, de importancia suprema. Bebe en las fuentes que nos inspiran y elevan, y que nos ligan a las verdades intemporales de la humanidad. Y tiene en cada persona un carácter muy distinto y diferente.

Yo encuentro renovación en la meditación piadosa cotidiana sobre las Escrituras, porque ellas representan mi sistema de valores. Cuando leo y medito me siento renovado, fortalecido, centrado; vuelvo a comprometerme con el servicio.

Algunos obtienen una renovación similar sumergiéndose en la gran literatura o la gran música. Otros la encuentran en el modo en que se comunican con la naturaleza. La naturaleza otorga su bendición a quienes se entregan a ella. Cuando uno puede abandonar el ruido y el caos de la ciudad, y compartir las armonías y el ritmo de la naturaleza, se siente renovado. Durante cierto tiempo, nada puede perturbarlo; es casi inconmovible, hasta que gradualmente el ruido y el caos externos empiezan a invadir esa sensación de paz interior.

Arthur Gordon relata una historia maravillosa e íntima relacionada con su propia renovación espiritual, en un breve texto titulado *The turn ofthe tide.* Habla de una época de su vida en la que empezó a sentir que nada tenía sentido. Su entusiasmo se había desvanecido; sus esfuerzos por escribir resultaban estériles. Y la situación empeoraba día tras día.

Finalmente decidió pedir ayuda a un médico. Éste no encontró ningún problema físico y le preguntó si estaba dispuesto a seguir sus instrucciones durante un día.

Gordon contestó que sí; el médico le dijo que pasara el día siguiente en el lugar donde más feliz había sido cuando niño. Podía comer, pero no debía hablar con nadie, ni leer, ni escribir, ni escuchar la radio. Después le escribió cuatro prescripciones en sendas recetas, y le dijo que las fuera leyendo una por una, a las nueve, las doce, las tres de la tarde y a las seis.

«¿Habla usted en serio?», le preguntó Gordon.

«¡No pensará que bromeo cuando reciba mi factura!», fue la respuesta.

De modo que a la mañana siguiente Gordon se dirigió a la playa. En la primera receta, leyó «Escuche cuidadosamente». Pensó que el médico estaba loco. ¿Cómo podría pasarse tres horas escuchando? Pero había acordado seguir esas instrucciones, de modo que escuchó. Oyó los sonidos habituales del mar y las aves. Al cabo de cierto tiempo, pudo oír otros sonidos no tan aparentes al principio. Mientras escuchaba, empezó a pensar en las lecciones que el mar le había impartido de niño: paciencia, respeto y conciencia de la interdependencia de todas las cosas. Al escuchar los sonidos —y el silencio— sintió dentro de él una paz creciente.

Al mediodía, tomó la segunda receta y leyó: «Trate de volver atrás». «Volver atrás, ¿adonde?», se preguntó. Tal vez a la infancia, a los recuerdos de tiempos felices. Pensó en su pasado, en los muchos pequeños momentos de alegría. Trató de recordarlos con exactitud. Y al hacerlo descubrió dentro de sí una calidez creciente.

A las tres de la tarde, leyó la tercera receta. Hasta ese momento, las prescripciones habían sido fáciles de cumplir. Pero ésa era diferente; decía: «Examine sus motivos». Al principio adoptó una actitud defensiva. Pensó en lo que deseaba (el éxito, reconocimiento, seguridad) y lo justificó por completo. Pero entonces se le ocurrió que esos motivos no eran lo suficientemente buenos y que tal vez allí estaba la respuesta a su situación de parálisis.

Consideró sus motivos en profundidad. Pensó en su felicidad pasada. Y por fin encontró la respuesta.

«En un relámpago de certidumbre», escribió, «vi que si los motivos que uno tiene son erróneos, nada puede ser correcto. No importa que uno sea cartero, peluquero, agente de seguros, ama de casa o cualquiera otra cosa. Mientras uno siente que está sirviendo a los otros, es que la tarea está bien hecha. Cuando a uno sólo le preocupa ayudarse a sí mismo, el trabajo es menos bueno: una ley tan inexorable como la gravedad.»

A las seis, rápidamente pudo cumplir con la prescripción final. «Escriba lo que le preocupa en la arena», decía. Se arrodilló y escribió varias palabras con un trozo de concha roto. Después se puso de pie, dio la espalda a lo que había escrito y echó a andar, sin mirar atrás; sabía que iba a subir la marea.

La renovación espiritual exige que se le dedique tiempo. Pero se trata de una actividad del cuadrante II que realmente no tenemos tiempo como para descuidarla.

Se dice que el gran reformador Martin Luther King comentó en una oportunidad: «Tengo mucho que hacer hoy, de modo que necesito pasar otra hora de rodillas». Para él, la oración no era una obligación mecánica, sino una fuente de poder que le permitía liberar y multiplicar su energía.

Una vez le preguntaron a un maestro Zen del lejano Oriente, que conservaba la paz y la serenidad fueran cuales fueren las presiones que afrontara: «¿Cómo conserva usted esa serenidad y esa paz?». Él respondió: «Nunca abandono mi lugar de meditación». Meditaba por la mañana temprano, y durante el resto del día llevaba consigo la paz de esos momentos, en la mente y el corazón.

La idea es que cuando dedicamos tiempo a sumergirnos en el centro del liderazgo de nuestras vidas, en lo que la vida es en última instancia, ese centro se despliega como un paraguas y cubre todo lo demás. Nos renueva, nos refresca, sobre todo si volvemos a comprometernos con él.

Por ello creo que es tan importante un enunciado de la misión personal. Si tengo una comprensión profunda de mi centro y mi propósito, puedo repasarlo y volver a comprometerme con él frecuentemente. En nuestra renovación espiritual cotidiana, podemos visualizar y vivir los acontecimientos del día en armonía con esos valores.

El líder religioso David O. McKay enseñó que «Las más grandes batallas de la vida se libran cotidianamente en los aposentos silenciosos del alma». Si uno gana las batallas en ese lugar, si resuelve los conflictos interiores, experimentará una sensación de paz, de saber lo que busca. Y se descubrirá que las victorias públicas (en las que se tiende a pensar cooperativamente, a promover el bienestar y el bien de otras personas, y a sentir una felicidad auténtica por los éxitos de los otros) se logran a continuación, de una manera natural.

## La dimensión mental

En su mayor parte, nuestro desarrollo mental y nuestra disciplina para el estudio provienen de la educación formal. Pero en cuanto nos libramos de la disciplina exterior de la escuela, muchos dejamos que nuestras mentes se atrofien. Abandonamos la lectura seria, no exploramos con profundidad temas nuevos que no se refieren a nuestro campo de acción, dejamos de pensar analíticamente y de escribir (por lo menos, ya no escribimos con sentido crítico o de un modo que ponga a prueba nuestra capacidad para expresarnos con un lenguaje depurado, claro y conciso). En lugar de ello, pasamos el tiempo viendo la televisión.

Las encuestas indican que la televisión se ve en la mayoría de los hogares durante unas treinta y cinco a cuarenta y cinco horas por semana. Ése es un tiempo igual al que muchas personas dedican a sus trabajos, y mayor que el que se destina a la escuela. Se trata de la herramienta de socialización más poderosa que existe. Y cuando vemos la televisión estamos sometidos a la exposición de todos los valores que se enseñan a través

de ella. Esto puede influir en nosotros de un modo muy sutil e imperceptible.

El ver la televisión con sensatez exige una autoadministración efectiva del tercer hábito, que nos permite diferenciar y elegir los programas informativos, inspiradores o de entretenimiento que mejor sirven y expresan nuestros propósitos y valores.

En mi familia sólo vemos la televisión unas siete horas a la semana, una hora al día por término medio. En una reunión de familia hablamos sobre ello y consideramos algunos de los datos acerca de lo que está sucediendo en los hogares a causa de la televisión. Descubrimos que al examinar el tema en familia, cuando nadie está irritado o a la defensiva, la gente empieza a darse cuenta de la dependencia enfermiza que significa volverse adicto a una serie o a la visión constante de determinado programa.

Tengo razones para estar agradecido a la televisión y a muchos programas de alta calidad, educativos y de entretenimiento. Ellos pueden enriquecer nuestras vidas y ayudar significativamente al logro de nuestros propósitos y metas. Pero con muchos programas simplemente perdemos el tiempo, no hacemos un buen uso de nuestras mentes; otros, si lo permitimos, influyen en nosotros de modo negativo. Lo mismo que el cuerpo, la televisión es buen siervo pero mal amo. Tenemos que practicar el tercer hábito y administrarnos efectivamente para maximizar el empleo de todos los recursos en el logro de nuestras misiones.

La educación (la educación continuada, que sin cesar pule y amplía la mente) es una renovación mental vital. A veces supone la disciplina externa del aula o programas de estudio sistematizados; más a menudo no lo hace. Las personas proactivas pueden imaginar muchos modos de educarse.

Resulta extremadamente valioso adiestrar la mente para que tome distancia respecto de su propio programa, y lo examine. Ésa es para mí la definición de la educación humanística: la capacidad para examinar los programas de la vida, en el marco de otros paradigmas, y de los interrogantes y propósitos de mayor alcance. El adiestramiento, sin una educación de ese tipo, estrecha y cierra la mente, pues los supuestos subyacentes de ese mismo adiestramiento nunca son objeto de examen. Por ello, es tan valioso leer con amplitud y exponerse a los grandes pensadores.

No hay mejor modo de informar y ampliar regularmente la mente que acostumbrarse a leer buena literatura. Ésa es otra actividad del cuadrante II altamente potenciadora. Permite penetrar en las mejores mentes del presente y el pasado del mundo. Yo recomiendo con énfasis ponerse como meta un libro por mes, pasar luego a un libro por quincena, y después a un libro por semana. «La persona que no lee no es mejor que la persona analfabeta.»

La literatura de calidad, como la de los grandes libros, los clásicos universales, las autobiografías, el *National Geographic* y otras publicaciones que amplían nuestra conciencia cultural, así como la bibliografía de diversos campos, pueden ampliar nuestros paradigmas y afilar nuestra sierra mental, en particular si al leer practicamos el quinto hábito y procuramos comprender primero. Si nos apoyamos en nuestra autobiografía para formular juicios prematuros antes de haber comprendido realmente lo que el autor tiene que decir, limitamos los beneficios potenciales de la experiencia de la lectura.

Escribir es otro poderoso modo de afilar nuestra sierra mental. Llevar un diario con nuestros pensamientos, experiencias, comprensiones y aprendizajes promueve la claridad, la exactitud y el contexto mentales. Escribir buenas cartas (comunicándose en el nivel más profundo de los pensamientos, sentimientos e ideas, y no en el nivel trivial y superficial de los acontecimientos) también incide en nuestra capacidad para pensar con claridad, para razonar con precisión y para ser comprendidos con efectividad.

Organizar y planificar son otras formas de renovación mental asociadas con los hábitos segundo y tercero. Esto es empezar con un fin en mente y ser mentalmente capaz de organizar y alcanzar ese fin. Es ejercitar el poder de visualización e imaginación para percibir el fin desde el principio, y ver la totalidad del viaje, si no paso por paso, por lo menos en general.

Se dice que las guerras se ganan en la tienda del general. Se afila la sierra en las tres primeras dimensiones (la física, la espiritual y la mental) con la práctica que yo denomino «victoria privada cotidiana». Y le recomiendo al lector que se dedique una hora al día, durante el resto de su vida.

No hay ningún modo de pasar una hora que pueda compararse con la victoria privada cotidiana, en términos de valor y resultados. Influye en todas las decisiones y relaciones. Mejora extraordinariamente la calidad, la efectividad de todas las otras horas del día, e incluso la profundidad y el descanso del sueño. Otorga la fuerza a largo plazo física, espiritual y mental que nos permite afrontar con éxito los desafíos difíciles de la vida.

En palabras de Phillips Brooks,

Algún día, en los años venideros, usted luchará con la gran tentación o temblará bajo el peso de la mayor tristeza de su vida. Pero la lucha real está aquí, ahora... Ahora se está decidiendo si, en el día de su suprema tristeza o tentación, usted fracasará miserablemente o vencerá con gloria. Sólo es posible formar el carácter por medio de un proceso continuo y constante.

## La dimensión social / emocional

Mientras que las dimensiones física, espiritual y mental están estrechamente relacionadas con los hábitos primero, segundo y tercero —centrados en los principios de la visión, el liderazgo y la administración personales—, la dimensión social/emocional enfoca los hábitos cuarto, quinto y sexto —centrados en los principios del liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa.

Las dimensiones social y emocional están ligadas entre sí porque nuestra vida emocional se desarrolla (primordial pero no exclusivamente) a partir de nuestras relaciones con los otros, y en ellas se manifiesta.

Renovar nuestra dimensión social/emocional no lleva tiempo en el mismo sentido que renovar las otras dimensiones. Podemos hacerlo en nuestras interacciones cotidianas normales con las otras personas. Pero sin ninguna duda requiere ejercicio. Tal vez tengamos que esforzarnos, porque muchos no hemos alcanzado el nivel de victoria privada y las habilidades de la victoria pública necesarias para que los hábitos cuarto, quinto y sexto se desplieguen naturalmente en todas nuestras interacciones.

Supongamos que usted es una persona clave en mi vida. Podría ser mi jefe, mi subordinado, mi colaborador, mi amigo, mi vecino, mi cónyuge, mi hijo, un miembro de mi familia: alguien con quien yo quiero o necesito interactuar. Supongamos que tenemos que comunicarnos, trabajar juntos, discutir una cuestión esencial, lograr un propósito o resolver un problema. Pero vemos las cosas de distinto modo, a través de cristales diferentes. Usted ve a la joven, y yo a la anciana.

De modo que pongo en práctica el cuarto hábito. Me acerco a usted y le digo: «Advierto que estamos afrontando esta situación de modo diferente. ¿Por qué no acordamos comunicarnos hasta que podamos hallar una solución con la que los dos podamos sentirnos bien? ¿Estás dispuesto a hacerlo?». La mayor parte de las personas responderán que sí.

Entonces paso al quinto hábito. «Primero permíteme escucharte.» En lugar de escuchar con la intención de responder, escucho empáticamente, con la finalidad de comprender su paradigma profunda y completamente. Cuando yo pueda explicar su punto de vista tan bien como lo hace usted mismo, me concentraré en comunicarle mi propio punto de vista, de manera que usted también pueda comprenderme a mí.

Sobre la base de nuestro compromiso de buscar una solución con la que ambos nos sintamos bien, y de una recíproca comprensión profunda, pasamos juntos al sexto hábito. Trabajamos juntos para generar soluciones de tercera alternativa que remedien nuestras diferencias y que ambos reconozcamos como mejores que las que usted o yo propusimos inicialmente.

El éxito en los hábitos cuarto, quinto y sexto no es en lo esencial una cuestión de intelecto, sino de emoción. Está altamente relacionado con nuestro sentido de la seguridad personal.

Si nuestra seguridad personal proviene de fuentes que están dentro de nosotros, tendremos la fuerza necesaria para poner en práctica los hábitos de la victoria pública. Si somos emocionalmente inseguros, aunque estemos muy adelantados desde el punto de vista intelectual, poner en práctica los hábitos cuarto, quinto y sexto con personas que piensan de modo diferente sobre cuestiones fundamentales de la vida puede resultar terriblemente amenazador.

¿De dónde nos puede llegar la seguridad intrínseca? No proviene de lo que las otras personas piensan de nosotros, ni de la manera en que nos tratan. No proviene de la programación de la que hemos sido objeto. No proviene de las circunstancias ni de nuestra posición.

Viene de adentro. Viene de los paradigmas precisos y los principios correctos profundamente arraigados en nuestra mente y nuestro corazón. Viene de una coherencia de adentro hacia afuera, de vivir una vida de integridad en la que nuestros hábitos diarios reflejan nuestros valores más profundos.

Creo que una vida de integridad es la fuente fundamental de la valía personal. No estoy de acuerdo con la literatura popular sobre el éxito en cuanto a que la autoestima es primordialmente una cuestión de disposición mental, de actitud, como si uno pudiera lograr la paz mental mediante una preparación psicológica.

Tenemos paz mental cuando nuestra vida está en armonía con los principios y valores verdaderos, y de ningún otro modo.

Está también la seguridad intrínseca que resulta de una vida interdependiente efectiva. Hay seguridad al saber que existen soluciones ganar/ganar, que la vida no es siempre «o esto o aquello», que casi siempre se cuenta con terceras alternativas mutuamente beneficiosas. Hay seguridad al saber que uno puede salir del propio marco de referencia sin renunciar a él, que podemos comprender real y profundamente a otro ser humano. Se logra seguridad cuando uno interactúa auténtica, creativa y cooperativamente con las otras personas y despliega estos hábitos de la interdependencia.

Hay una seguridad intrínseca que surge del servicio, del hecho de ayudar a otros de modo significativo. Una fuente importante es el trabajo cuando uno se ve a sí mismo realizando contribuciones y creando, incidiendo realmente en los resultados. Otra fuente es el servicio anónimo, que nadie conoce y que nadie conocerá nunca. Y eso no importa. Lo que importa es hacer felices las vidas de otras personas. El motivo es la influencia, y no el reconocimiento.

Victor Frankl se centró en la necesidad de que la vida tenga propósito y sentido, algo que la trascienda y saque a la luz nuestras mejores energías. El desaparecido doctor Hans Selye, en su monumental investigación sobre el estrés, dijo básicamente que una vida larga, sana y feliz es el resultado de realizar aportaciones, de tener proyectos significativos que sean personalmente estimulantes y mejoren y hagan feliz las vidas de los otros. Su ética era: «Gánate el amor de tu prójimo».

En palabras de George Bernard Shaw:

> Éste es el verdadero goce de la vida, ese ser utilizado con un propósito que uno mismo reconoce como importante. Ese ser una fuerza de la naturaleza, y no un montoncito febril y egoísta de malestares y molestias que se queja de que el mundo no se consagra a hacerlo feliz. Soy de la opinión de que mi vida pertenece a toda la comunidad, y de que mientras viva es mi privilegio hacer por ésta todo lo que pueda. Cuando muera, quiero estar completamente agotado. Pues cuanto más duramente trabajo, más vivo. Gozo de la vida por la vida misma. Para mí la vida no es una pequeña vela. Es una especie de antorcha espléndida que por el momento sostengo, con fuerza, y quiero que arda con el mayor brillo posible antes de entregarla a las futuras generaciones.

N. Eldon Tanner ha dicho que «El servicio es la renta que pagamos por el privilegio de vivir en esta tierra». Y existen muchos modos de servir. Pertenezcamos o no a una Iglesia u organización de servicio social, tengamos o no un trabajo que nos procure oportunidades de servicio significativo, ni un solo día debe transcurrir sin que podamos por lo menos servir a otro ser humano efectuando depósitos de amor incondicional.

## ***Programando a los otros***

La mayor parte de las personas dependen del espejo social, son programadas por las opiniones, las percepciones, los paradigmas de la gente que las rodea. Como personas interdependientes, usted y yo provenimos de un paradigma que incluye la comprensión de que formamos parte de ese espejo social.

Podemos optar por reflejar para los otros una visión clara y no distorsionada de su propio ser. Podemos afirmar su naturaleza proactiva y tratarlos como a personas responsables. Podemos contribuir a consolidar su guión como individuos centrados en principios, basados en valores, independientes y meritorios. Y con mentalidad de abundancia, comprendemos que proporcionar un reflejo positivo a los otros en modo alguno nos empequeñece. Nos hace crecer, porque aumenta nuestras oportunidades de mantener interacción efectiva con otras personas proactivas.

En algún momento de su vida, en el que había dejado de creer en sí mismo, probablemente haya habido alguien que sí creyó en usted. Esa persona consolidó en usted un guión positivo. ¿Represento una diferencia?

¿Por qué no ser un programador positivo, un afirmador de otras personas? Cuando el espejo social las lleva a tomar la senda más baja, debe inspirarlas para que tomen una senda superior, porque usted cree en ellas. Las escucha y simpatiza con ellas. No las absuelve de cualquier responsabilidad, las anima a ser proactivas.

Tal vez el lector esté familiarizado con la comedia musical *El hombre de La Mancha.* Es una hermosa historia sobre un caballero medieval que conoce a una mujer de la calle, una prostituta. La reafirman en su estilo de vida todas las personas que la rodean.

Pero ese caballero ve en ella otra cosa, algo hermoso y grato. Ve también sus virtudes, y las afirma, una y

otra vez. Le pone un nuevo nombre, Dulcinea, asociado a un nuevo paradigma.

Al principio, ella lo niega todo; sus antiguos guiones prevalecen. Descarta al hombre como un soñador ciego a la realidad. Pero él es constante. Efectúa continuos depósitos de amor incondicional, y éste gradualmente penetra en el guión de la mujer. La alcanza en su verdadera naturaleza, en su potencial, y ella empieza a responder. Poco a poco, cambia su estilo de vida. Cree en su nuevo paradigma y actúa sobre esa base, para la consternación inicial de todos los que la tratan.

Más tarde, cuando ella estaba revirtiendo su antiguo paradigma, él la llama a su lecho de muerte y le canta una hermosa canción, «El sueño imposible»; mirándola a los ojos, susurra: «Nunca lo olvides, tú eres Dulcinea».

Ese tipo de servicio, ese amor incondicional, puede determinar una diferencia real en la vida de la gente. Una historia clásica propia de las profecías de autocumplimiento se refiere a un ordenador que en Inglaterra fue programado mal por accidente: calificó de «retrasados» a una clase de niños «brillantes», y de «brillantes» a una clase de niños supuestamente «retrasados». A partir del informe de ese ordenador se originaron los paradigmas de los maestros sobre sus alumnos, al principio del curso.

Cinco meses y medio más tarde, la administración de la escuela descubrió el error y decidió volver a examinar a los niños sin decirle a nadie lo que había pasado. Los resultados fueron sorprendentes. Los chicos «brillantes» retrocedieron significativamente en los tests de coeficiente intelectual. Habían sido vistos y tratados como mentalmente limitados, no cooperativos y difíciles de educar. Los paradigmas de los maestros se convirtieron en una profecía de autocumplimiento.

Pero las puntuaciones de los supuestos «retrasados» se elevaron. Los maestros los habían tratado como si fueran brillantes, y su energía, su confianza, su optimismo y su entusiasmo habían reflejado, a los ojos de esos chicos, expectativas altas y valía individual.

Se preguntó a esos maestros cómo habían ido las cosas durante las primeras semanas del período lectivo. «Por alguna razón, nuestros métodos no daban resultado», contestaron. «De modo que tuvimos que cambiarlos.» La información decía que se trataba de niños brillantes. Los maestros tuvieron que suponer que el fallo estaba en los métodos de enseñanza, por lo cual los reelaboraron. Fueron proactivos: trabajaron en su círculo de influencia. El aparente retraso de los alumnos no era ni más ni menos que rigidez por parte de los maestros.

¿Qué es lo que reflejamos a los otros sobre ellos mismos? ¿Y en qué medida ese reflejo influye en sus vidas? Tenemos mucho para invertir en las cuentas bancarias emocionales de las otras personas. Cuanto más podemos verlas en términos de su potencial inadvertido, más podremos emplear nuestra imaginación en lugar de nuestra memoria (con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores o empleados). Podemos negarnos a etiquetarlos, y «verlos» de una manera nueva y distinta cada vez que nos encontramos con ellos. Podemos ayudarles a convertirse en personas independientes y realizadas, capaces de mantener relaciones profundamente satisfactorias, enriquecedoras y productivas.

Goethe enseñó: «Trata a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser».

## *El equilibrio en la renovación*

El proceso de la autorrenovación debe incluir la renovación equilibrada en las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

Aunque la renovación en cada una de las dimensiones es importante, sólo alcanza efectividad óptima cuando las abordamos conjuntamente, de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier área afecta negativamente a las restantes.

He descubierto que esto es tan cierto respecto de las organizaciones como de las vidas individuales. En una organización, la dimensión física se expresa en términos económicos. La dimensión mental o psicológica tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento. La dimensión social/emocional es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente. Y la dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aportación y en la integridad de la organización.

Cuando una organización descuida una o más de estas áreas, el todo resulta negativamente afectado. La

energía creadora que podría generar una enorme sinergia positiva se utiliza en cambio para luchar contra la organización, y se convierte en fuerzas restrictivas que obstaculizan el crecimiento y la productividad.

He encontrado organizaciones cuyo único impulso es el económico: ganar dinero. Por lo general no dan publicidad a ese propósito. A veces incluso dan publicidad a algún otro. Pero, en sus corazones, lo único que desean es ganar dinero.

En estos casos encuentro también una gran sinergia negativa en la cultura, que genera, por ejemplo, rivalidades entre los departamentos o una comunicación defensiva o autoprotectora, politiqueo o intentos de lograr poder a expensas de los otros. Sin ganar dinero es imposible prosperar, pero ésa no es una razón suficiente para la existencia de la organización. No podemos vivir sin respirar, pero no vivimos para respirar.

En el otro extremo del espectro, he visto organizaciones que se centran casi exclusivamente en la dimensión social/emocional. En cierto sentido constituyen una especie de experimento social y su sistema de valores no incluye ningún criterio económico. No miden ni calibran su efectividad, y como consecuencia pierden toda eficiencia y finalmente se vuelven inviables en el mercado.

He hallado organizaciones que llegan a desarrollar tres de las cuatro dimensiones: pueden tener buenos criterios en cuanto a servicio, economía y relaciones humanas, pero no están realmente comprometidas en identificar, desarrollar, utilizar y reconocer el talento de las personas. Y si estas fuerzas psicológicas son ignoradas, el estilo resultante será una autocracia benévola; la cultura reflejará diferentes formas de resistencia colectiva, tendencia a los enfrentamientos, excesivo cambio de personal, y otros problemas culturales profundos y crónicos.

La efectividad organizacional así como también la individual requieren el desarrollo y la renovación de las cuatro dimensiones de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier dimensión origina la resistencia de un campo de fuerzas negativo contrario a la efectividad y el crecimiento. Las organizaciones y los individuos que reconocen las cuatro dimensiones en su enunciado de la misión crean un marco poderoso para la renovación equilibrada.

Este proceso de perfeccionamiento continuo es el sello del «movimiento de la calidad total» y la clave del poder económico del Japón.

## *La sinergia en la renovación*

La renovación equilibrada es sinérgica en grado óptimo. Lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas. La salud física afecta a la salud mental: la fuerza espiritual afecta a la fuerza social/emocional. Al progresar en una dimensión, acrecentamos nuestras aptitudes en las otras.

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas producen una sinergia óptima entre esas dimensiones. La renovación en cualquier dimensión aumenta la capacidad para vivir por lo menos uno de los siete hábitos. Y aunque estos hábitos sean secuenciales, la mejora en un hábito aumenta sinérgicamente la capacidad para vivir el resto.

Cuanto más proactivos somos (primer hábito), más efectivamente podemos ejercer el liderazgo personal (segundo hábito) y la administración personal (tercer hábito) en la vida. Cuanto más efectivamente administramos nuestra vida (tercer hábito), en mayor medida podemos realizar actividades renovadoras del cuadrante II (séptimo hábito). Cuanto más procuramos primero comprender (quinto hábito), con más efectividad podemos buscar soluciones sinérgicas del tipo ganar/ganar (cuarto y sexto hábitos). Cuanto más progresamos en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia (hábitos primero, segundo y tercero), más efectivos seremos en las situaciones interdependientes (hábitos tercero, quinto y sexto). Y la renovación (séptimo hábito) es el proceso de revivificar todos los hábitos.

Al renovar la dimensión física, reforzamos nuestra visión personal (primer hábito), el paradigma de la propia autoconciencia y la voluntad libre, de la proactividad, del conocimiento de que somos libres para actuar y no ser actuados, para elegir nuestra respuesta a cualquier estímulo. Éste es probablemente el mayor beneficio del ejercicio físico. Cada victoria privada cotidiana efectúa un depósito en la cuenta de la seguridad intrínseca personal.

Al renovar nuestra dimensión espiritual, reforzamos el liderazgo personal (segundo hábito). Aumentamos nuestra capacidad para vivir sobre la base de la imaginación y la conciencia moral, y no sólo de la memoria; para comprender profundamente nuestros valores y paradigmas más íntimos, para crear dentro de nosotros un centro de principios correctos, para definir nuestra misión singular en la vida, para reformular nuestros guiones y

vivir en armonía con los principios correctos y beber en las fuentes personales de la fuerza. La rica vida privada que creamos con la renovación espiritual efectúa depósitos enormes en la cuenta personal de seguridad.

Al renovar la dimensión mental, reforzamos nuestra administración personal (tercer hábito). Al planificar, nos obligamos a reconocer las actividades altamente potenciadoras del cuadrante II, las metas y actividades prioritarias, para optimizar el uso del tiempo y la energía, y organizar y ejecutar las actividades centrándonos en esas prioridades. Al emprender un proceso de educación continua, ampliamos nuestra base de conocimientos y nuestras opciones. La seguridad económica no reside en el empleo que tenemos; reside en nuestra capacidad para producir: pensar, aprender, crear, adaptarnos. Esa es la verdadera independencia económica. No consiste en tener riquezas, sino en el poder para producirlas. Es intrínseca.

La victoria privada cotidiana —un mínimo de una hora al día dedicada a la renovación de las dimensiones física, mental y emocional— es la clave para el desarrollo de los siete hábitos y está totalmente en nuestro círculo de influencia. Es el objetivo temporal del cuadrante II necesario para integrar esos hábitos en la vida, para convertirse en una persona centrada en principios.

Es también el fundamento de la victoria pública cotidiana, la fuente de seguridad intrínseca necesaria para afilar la sierra en la dimensión social/emocional. Nos procura fuerza personal para centrarnos en nuestro círculo de influencia en las situaciones interdependientes, para ver a los otros a través del paradigma de la mentalidad de la abundancia, para valorar auténticamente sus diferencias y sentirnos felices con sus éxitos. Nos proporciona los cimientos para trabajar por una comprensión genuina y por soluciones sinérgicas del tipo ganar/ganar, para practicar los hábitos cuarto, quinto y sexto en una realidad interdependiente.

## *La espiral ascendente*

La renovación es el principio —y el proceso— que nos permite ascender en una espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo.

Para realizar un progreso significativo y sistemático a lo largo de esa espiral, tenemos que considerar otro aspecto de la renovación cuando éste se aplica al privilegio humano específico que dirige este movimiento ascendente: nuestra *conciencia moral.* En palabras de Madame de Stael: «La voz de la conciencia es tan delicada que resulta fácil ahogarla, pero es también tan clara que resulta imposible confundirla».

La conciencia moral percibe nuestra congruencia o discrepancia con los principios correctos y nos eleva hacia ellos... cuando está en buena forma.

Así como la educación de los nervios y músculos es vital para el atleta, y la educación de la mente es vital para el estudioso, la educación de la conciencia moral lo es para la persona verdaderamente proactiva y altamente efectiva. Pero el adiestramiento y la educación de la conciencia moral exigen una concentración aún mayor, una disciplina más equilibrada, una vida más coherentemente recta. Requiere disfrutar con regularidad de literatura inspiradora, albergar pensamientos nobles y, sobre todo, vivir en armonía con su débil voz.

Así como el exceso de comida y la falta de ejercicio pueden minar el estado de un atleta, las cosas obscenas, groseras o pornográficas pueden nutrir una oscuridad interior que embote nuestra sensibilidad superior y reemplace la conciencia natural o divina de «¿Qué es lo correcto y lo incorrecto?» por la conciencia moral social del «¿Me descubrirán?».

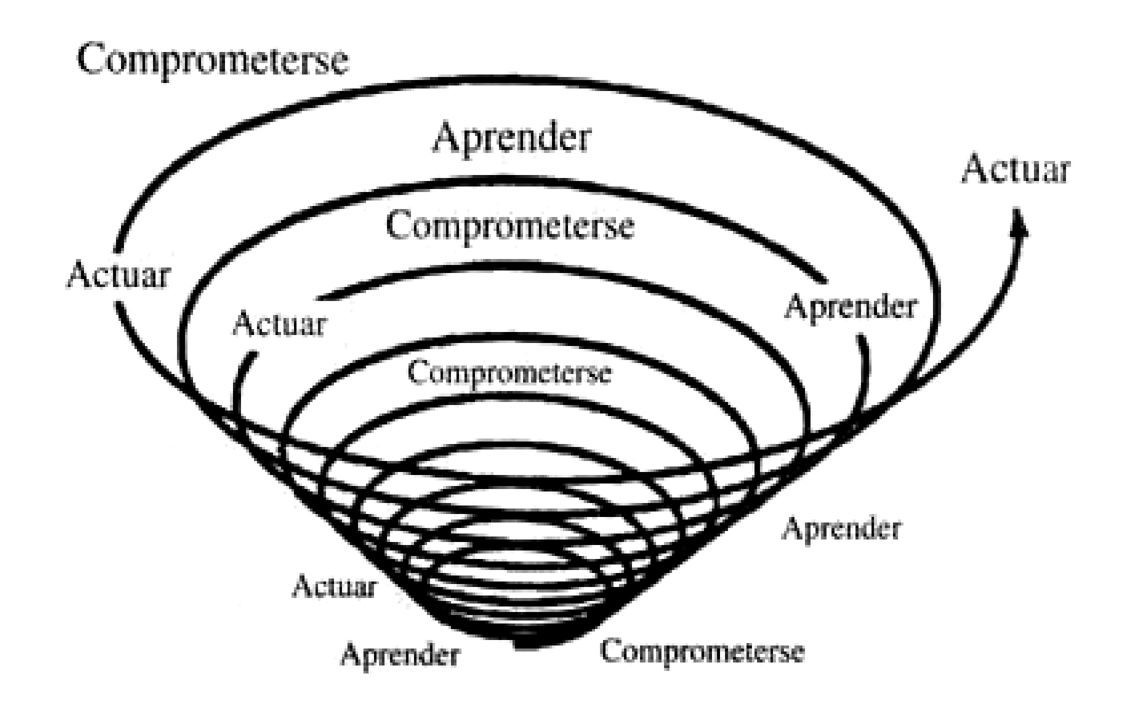
En palabras de Dag Hammarskjold,

> No podemos jugar con nuestro animal interior sin volvernos animales, ni jugar con la falsedad sin perder el derecho a la verdad, ni jugar con la crueldad sin perder la sensibilidad del espíritu. Quien quiere conservar su jardín florido no reserva una parcela para la maleza.

Cuando ya tenemos autoconciencia, debemos elegir los propósitos y principios que pondremos en práctica en la vida; de otro modo alguna otra cosa llenará el vacío, y perderemos nuestra autoconciencia para ser como animales rastreros, cuya finalidad primordial es la supervivencia y la reproducción. Las personas que viven en ese nivel no están viviendo, están siendo vividas. Están reaccionando, no toman conciencia de los dones singulares que dormitan sin desarrollarse en su interior.

Y para desarrollarlos no hay atajos. Rige la ley de la cosecha: siempre recogemos lo que sembramos, ni más ni menos. La ley de la justicia es inmutable, y cuanto más coherentes seamos con los principios correctos, mejor será nuestro juicio sobre cómo funciona el mundo, y más precisos nuestros paradigmas, nuestros mapas

del territorio.




***La espiral ascendente***

Creo que, al crecer y desarrollarnos a lo largo de esa espiral ascendente, debemos mostrar diligencia en el proceso de la renovación, educando y obedeciendo a nuestra conciencia moral. Una conciencia moral cada vez más educada nos impulsará en la senda de la libertad, la seguridad, la sabiduría y el poder personales.

Para moverse a lo largo de la espiral ascendente es necesario *aprender, comprometerse* y *actuar* en planos cada vez más altos. Nos engañamos al pensar que uno solo de esos factores es suficiente. Para no dejar de progresar, debemos aprender, comprometernos y actuar... aprender, comprometernos y actuar... y aprender, comprometernos y de nuevo actuar.

## *Sugerencias prácticas*

1. Haga una lista de las actividades que lo ayudarían a mantenerse en un buen estado físico, adecuadas a su estilo de vida y con las que usted disfrutaría después de las horas de trabajo.
2. Elija una de esas actividades e inclúyala como meta en su área del rol personal para la próxima semana. Al final de la semana evalúe su rendimiento. En el caso de que no haya alcanzado esa meta, ¿fue porque la subordinó a un valor auténticamente superior? ¿O no logró usted actuar con integridad respecto de sus valores?
3. Haga una lista análoga de actividades renovadoras de las dimensiones espiritual y mental. En el área social/emocional, enumere relaciones que le gustaría mejorar, o circunstancias específicas en las que la victoria pública le procuraría una mayor efectividad. Elija un ítem de cada área para planteárselo como meta de la semana. Llévelo a cabo y evalúe.
4. Comprométase a poner por escrito actividades específicas para «afilar la sierra» en las cuatro dimensiones todas las semanas, a realizarlas y a evaluar su rendimiento y los resultados.

## *Otra vez de adentro hacia afuera*

*El Señor obra de adentro hacia afuera.*
*El mundo obra de afuera hacia adentro.*
*El mundo quiere sacar a la gente de los suburbios.*
*Cristo saca los suburbios del interior de la gente,*
*y después ésta sale por sí misma de los suburbios.*
*El mundo quiere moldear a los hombres cambiando su ambiente.*
*Cristo cambia a los hombres, que después cambian su ambiente.*
*El mundo quiere conformar la conducta humana,*
*pero Cristo puede cambiar la naturaleza humana.*

EZRA TAFT BENSON

Me gustaría narrar una anécdota personal que a mi juicio contiene la esencia de este libro. Confío en que el lector entrará en contacto con los principios subyacentes del relato.

Hace algunos años, me tomé mi año sabático en la universidad en la que enseñaba, para poder escribir, y con toda la familia me fui a vivir a Laie, en la costa norte de Oahu, Hawai.

Poco después de instalarnos, desarrollamos una vida de rutina y trabajo no sólo muy productiva sino también extremadamente agradable.

Después de correr por la playa por la mañana temprano, enviábamos a dos de nuestros hijos a la escuela, descalzos y en *shorts.* Yo me iba a un edificio próximo a los cañaverales; allí tenía una oficina para escribir. Todo era muy silencioso, hermoso, sereno: sin llamadas telefónicas, reuniones ni compromisos apremiantes.

Junto al edificio de mi oficina había una universidad, y un día, mientras yo recorría al azar las pilas de libros de la biblioteca de esa universidad, tropecé con un volumen que atrajo mi atención. Al abrirlo, mis ojos cayeron sobre un párrafo que influyó poderosamente en el resto de mi vida.

Leí ese párrafo una y otra vez. Básicamente contenía la idea simple de que existe una brecha o un espacio entre el estímulo y la respuesta, y de que en el empleo de ese espacio está la clave de nuestro crecimiento y nuestra felicidad.

Es muy difícil describir el efecto que esa idea tuvo sobre mi espíritu. Aunque yo me había nutrido con la filosofía de la propia determinación, el modo en que la idea estaba formulada —«una brecha entre el estímulo y la respuesta»— me golpeó con una fuerza casi increíble. Fue como «verla por vez primera», como una revolución interior, «una idea cuyo tiempo ha llegado».

Reflexioné sobre ella una y otra vez, y empezó a ejercer un efecto poderoso sobre mi paradigma de vida. Fue como si me hubiera convertido en observador de mi propia participación. Comencé a tomar posición en esa brecha, y a mirar desde afuera los estímulos. Disfrutaba con la sensación interior de ser libre para elegir mi respuesta, incluso para convertirme en el estímulo, o por lo menos para influir en él, aunque fuera para darle la vuelta.

Poco tiempo después, y en parte como consecuencia de esa idea «revolucionaria», Sandra y yo empezamos a practicar la comunicación profunda. Yo la pasaba a buscar un poco antes del mediodía en una motocicleta Honda 90 de color rojo, y nos llevábamos con nosotros a nuestros dos hijos pequeños —uno entre Sandra y yo, y el otro sobre mi rodilla izquierda—, mientras recorríamos los cañaverales cercanos a mi oficina. Lo hacíamos lentamente, durante más o menos una hora, que dedicábamos a hablar.

Los niños iban mirando hacia adelante, al camino, y no hacían ruido. Raras veces veíamos otro vehículo, y la moto era tan silenciosa que nos oíamos sin esfuerzo. Por lo general terminábamos en una playa aislada donde aparcábamos la Honda y caminábamos unos doscientos metros, hasta un lugar solitario en donde tomábamos un almuerzo campestre.

La playa de arena y un río de agua dulce que corría por la isla absorbían totalmente la atención de los niños, de modo que Sandra y yo podíamos seguir hablando sin interrupciones. Tal vez no se necesite demasiada imaginación para darse cuenta del nivel de comprensión y confianza que pudimos alcanzar pasando

dos horas al día, todos los días, durante un año, en una situación de comunicación profunda.

Al principio del año hablamos sobre temas interesantes de todo tipo: personas, acontecimientos, ideas, los chicos, lo que yo escribía, nuestra familia, planes futuros, etc. Pero poco a poco nuestra comunicación fue profundizándose, y empezamos a conversar cada vez más sobre nuestro mundo interno, sobre nuestra educación, nuestros guiones, nuestros sentimientos, y sobre las dudas acerca de nosotros mismos. Mientras estábamos profundamente sumergidos en estas comunicaciones, también las observábamos y nos observábamos a nosotros mismos en ellas. Empezamos a usar ese espacio entre el estímulo y la respuesta de modos nuevos e interesantes, que nos llevaban a pensar sobre cómo estábamos programados y sobre el modo en que esos programas daban forma a nuestra visión del mundo.

Iniciamos una aventura de exploración de nuestros mundos interiores, y descubrimos que era algo más estimulante, fascinante, absorbente, inexcusable, y que estaba más lleno de descubrimientos y comprensiones, que ninguna otra cosa que hubiéramos conocido en el mundo exterior.

Pero no todo era «luz y dulzura». Ocasionalmente tocábamos algún nervio en carne viva y teníamos algunas experiencias dolorosas, embarazosas, auto reveladoras, experiencias que a cada uno lo volvían extremadamente abierto y vulnerable al otro. Y sin embargo descubrimos que durante años habíamos querido entrar en esas zonas. Al penetrar en las cuestiones más profundas y sensibles, y emerger de ellas, de algún modo nos sentíamos curados.

Desde el principio nos brindamos recíprocamente tanto apoyo y ayuda, tanto aliento y empatia, que nutrimos y facilitamos esos descubrimientos interiores.

Gradualmente desplegamos dos reglas generales tácitas. La primera era «No sondear». En cuanto llegábamos a las capas internas de vulnerabilidad, no hacíamos preguntas, nos limitábamos a la empatia. El sondeo resultaba sencillamente demasiado agresivo. También demasiado controlador y demasiado lógico. Estábamos recorriendo un territorio nuevo y difícil, atemorizador e inseguro, y ello despertaba miedos y dudas. Queríamos ir cada vez más lejos, pero aprendimos a respetar la necesidad de permitir que el otro se abriera según las pautas de su propio ritmo.

La segunda regla general era que cuando experimentábamos demasiado dolor, simplemente interrumpíamos la conversación de ese día. Al siguiente la retomábamos en el punto en que la habíamos dejado o aguardábamos hasta que aquel de nosotros que había hablado se sintiera dispuesto a continuar. Reteníamos los hilos sueltos, con el propósito de abordarlos más adelante. Contábamos con el tiempo y el ambiente que conducían a ellos, y nos entusiasmaba observar nuestro compromiso y madurar en nuestro matrimonio; simplemente sabíamos que tarde o temprano cogeríamos esos hilos sueltos y de algún modo acabaríamos de tejer la trama.

La parte más difícil, y finalmente la más fructífera de este tipo de comunicación, surgía cuando tocábamos mi vulnerabilidad y la vulnerabilidad de Sandra. Entonces, por el hecho de sentirnos tan implicados subjetivamente, encontrábamos que el espacio entre el estímulo y la respuesta había desaparecido. Emergían algunos sentimientos negativos. Pero nuestro deseo profundo y nuestro acuerdo implícito era prepararnos para retomar la cuestión donde la habíamos dejado, y atravesar esos sentimientos hasta superarlos.

Uno de esos momentos difíciles tuvo que ver con una tendencia básica de mi personalidad. Mi padre era un individuo muy reservado, muy controlado y cuidadoso. Mi madre era y es muy «pública», muy abierta, muy espontánea. Encuentro en mí las dos tendencias, y cuando me siento inseguro tiendo a volverme reservado, como mi padre. Vivo dentro de mí y lo observo todo poniéndome a salvo.

Sandra se parece más a mi madre: es sociable, auténtica y espontánea. A lo largo de los años hemos pasado por muchas experiencias en las que a mi juicio su apertura era exagerada, y a ella le parecía que mi represión era perjudicial desde el punto de vista social y para mí como individuo, porque me hacía insensible a los sentimientos de los otros. Todo esto y mucho más emergían durante aquellas profundas reuniones. Aprendí a valorar la comprensión y la sabiduría de Sandra, y el modo en que me ayudaba a ser más abierto, comunicativo, sensible y sociable.

Otro de esos momentos difíciles tuvo que ver con lo que yo percibía como una fijación neurótica de Sandra que me fastidió durante años. Sandra parecía estar obsesionada con los electrodomésticos Frigidaire, lo que a mí me resultaba absolutamente incomprensible. Ni siquiera quería pensar en otra marca. Incluso en el inicio de nuestro matrimonio, con un presupuesto muy ajustado, ella insistía en ir en coche a la «gran ciudad», que estaba a ochenta kilómetros, para comprar estos utensilios, que en aquel entonces no se conseguían en nuestra pequeña ciudad universitaria.

Esto me molestaba considerablemente. Por fortuna, la situación aparecía sólo cuando teníamos que hacer esas compras. Pero cuando surgía, hacía sonar la alarma. Yo me sentía mal y recurría a mi conducta reservada

disfuncional. Supongo que pensaba que el único modo que tenía de afrontar la cuestión consistía en no afrontarla en absoluto; en otras palabras, sentía que perdía el control y decía cosas que no debía decir. A veces cometía un desliz y expresaba algo negativo; después tenía que retroceder y disculparme.

Lo que más me fastidiaba no era que le gustara la marca Frigidaire, sino que insistiera en manifestaciones que yo consideraba totalmente ilógicas e insostenibles, para defender Frigidaire sin ninguna base. Si ella hubiera aceptado que su reacción era irracional y puramente emocional, creo que yo habría podido controlar la situación. Pero el hecho de que pretendiera justificarla me molestaba tanto que ni podíamos hablar sobre el tema.

El año sabático empezó en septiembre, y en diciembre ya nos comunicábamos con profundidad; yo sabía que se acercaba el momento de hablar sobre la obsesión Frigidaire. El momento no llegó hasta comienzos de la primavera, pero nuestra comunicación anterior nos había preparado para él. Las reglas generales ya estaban profundamente establecidas: no sondear, e interrumpir el intercambio si se volvía demasiado doloroso para una parte o para ambas.

Nunca olvidaré el día en que hablamos abiertamente sobre el tema. Esa vez terminamos en la playa; seguimos recorriendo los cañaverales, tal vez porque no queríamos mirarnos a los ojos. Había mucha historia psicológica y muchos sentimientos negativos asociados con el tema, el cual había estado durante demasiado tiempo. Nunca había sido tan crítico como para amenazar la relación, pero cuando uno trata de cultivar una unión hermosa, todo lo que pueda romperla es importante.

Sandra y yo nos quedamos sorprendidos por lo que aprendimos en la interacción. Fue verdaderamente sinérgica. Era como si ella, casi por primera vez, comprendiera la razón de su denominada obsesión. Empezó a hablar sobre su padre, acerca de cómo él había trabajado durante años como profesor de historia en una escuela media, y debido a que el dinero no les alcanzaba entró en el negocio de los electrodomésticos. Durante una recesión económica había experimentado serias dificultades, y lo que le salvó fue el hecho de que Frigidaire siguiera vendiéndole con financiación.

Sandra tenía con su padre una relación profunda y afectuosa. Al final de sus agotadores días, el padre volvía al hogar y se tendía en el sofá; Sandra le masajeaba los pies y cantaba para él. Eran momentos hermosos que disfrutaban juntos casi todos los días, y lo hicieron durante años. Él también hablaba y elaboraba sus preocupaciones comerciales, y comentaba con Sandra su profunda gratitud por la financiación que le otorgaba Frigidaire para que él pudiera superar aquellos tiempos difíciles.

Esa comunicación entre padre e hija se había producido de modo espontáneo en los momentos oportunos, cuando tiene lugar el tipo más poderoso de programación. En esos momentos de relax la guardia está baja, y en la mente subconsciente queda sembrado profundamente todo tipo de imágenes y pensamientos. Tal vez Sandra lo olvidó todo acerca de esto hasta encontrar la seguridad de ese año de comunicación entre nosotros, cuando el recuerdo surgió también de modo natural y espontáneo.

Ella logró una enorme comprensión de sí misma y de las raíces emocionales de sus sentimientos sobre Frigidaire. También yo gané en comprensión, y pase a un nuevo nivel de respeto. Llegué a comprender que Sandra no estaba hablando de electrodomésticos; hablaba de su padre, y de lealtad, sobre todo de la lealtad a las necesidades de él.

Recuerdo que aquel día los dos acabamos llorando, no tanto como consecuencia de haber comprendido, sino por nuestro sentimiento acrecentado de respeto recíproco, por la mayor conciencia de que el terreno interior de otra persona es sin duda alguna sagrado y no debe pisotearse o tratarse con ligereza.

De esos meses obtuvimos muchos frutos. Nuestra comunicación se volvió tan intensa, que casi podíamos transmitirnos instantáneamente nuestros pensamientos. Cuando dejamos Hawai resolvimos continuar con esa práctica. Durante los muchos años transcurridos desde entonces, hemos seguido recurriendo regularmente a nuestra moto Honda o al coche en los días de mal tiempo, sólo para tener la oportunidad de hablar. Nos parece que la clave para no dejar de amar consiste en hablar, en particular sobre los sentimientos. Tratamos de comunicarnos varias veces al día, incluso cuando yo estoy de viaje. Es como tomar contacto con la base del hogar, para recibir toda la felicidad, la seguridad y los valores que representa.

Thomas Wolfe se equivocó. *Se puede* volver al hogar, si nuestro hogar es una relación cultivada, apreciada, un precioso compañerismo. (Se refiere al título de la obra de Wolfe: *You can 't go home again* [Ya no podrán volver a casa]. [E.])

## *La vida intergeneracional*

Al descubrir Sandra y yo en el curso de aquel año maravilloso la capacidad para utilizar con sabiduría la brecha entre el estímulo y la respuesta, para aplicar los cuatro dones singulares de la naturaleza humana, obtuvimos un poder que fluye de adentro hacia afuera.

Hemos probado un enfoque de afuera hacia adentro. Nos amábamos, e intentamos elaborar nuestras diferencias mediante el control de nuestras actitudes y conductas, poniendo en práctica técnicas útiles de interacción humana. Pero los parches y la aspirina duraban poco. Mientras no trabajamos y nos comunicamos en el nivel de nuestros paradigmas esenciales, subsistieron los problemas crónicos subyacentes.

Cuando empezamos a trabajar de adentro hacia afuera pudimos construir una relación de confianza y apertura para resolver las diferencias disfuncionales de un modo profundo y duradero que hubiera sido imposible alcanzar mediante el enfoque opuesto. Al reprogramarnos, revisar nuestros guiones y administrar nuestras vidas reservando tiempo para la importante actividad de cuadrante II de comunicarnos en profundidad, habíamos nutrido las raíces, y como resultado obtuvimos el delicioso fruto de una rica relación ganar/ganar, una profunda comprensión recíproca y una maravillosa sinergia.

Y hubo también otros frutos. Pudimos ver en un nivel, mucho más profundo, que, así como nuestras vidas se habían visto afectadas poderosamente por nuestros padres, las vidas de nuestros hijos se estaban viendo influidas y conformadas por nosotros, a menudo de un modo que ni siquiera empezábamos a comprender. Al comprender el poder que teníamos de reformular los guiones de nuestras vidas, experimentamos un deseo renovado de hacer todo lo posible para asegurarnos de que lo que transmitíamos a las generaciones futuras, con los preceptos y el ejemplo, se basara en principios correctos.

En este libro hemos prestado particular atención a los guiones que hemos recibido y que queremos cambiar proactivamente. Pero al examinar nuestros guiones con cuidado, muchos empezamos a descubrir algunos hermosos y positivos que nos han sido transmitidos y que nosotros ciegamente damos por sentado. Una autoconciencia real nos ayuda a apreciar esos guiones y a quienes nos han precedido y educado en una vida basada en principios, reflejando para nosotros no sólo lo que somos, sino también aquello en lo que podemos convertirnos.

En una familia intergeneracional fuerte hay un poder trascendente. Una familia efectivamente interdependiente de hijos, padres, abuelos, tíos, tías y primos puede representar una fuerza poderosa para ayudar a las personas a saber quiénes son, de dónde vienen y qué representan.

Para los niños es magnífico poder identificarse con la «tribu», sentir que muchas personas los conocen y se preocupan por ellos, aunque esas personas vivan en distintos puntos del país. Y ello puede representar un beneficio enorme mientras se construye la familia. Si uno de sus hijos tiene dificultades y no se relaciona realmente con usted en un momento determinado de su vida, tal vez pueda relacionarse con su hermano o hermana de usted, convertidos en padre o madre sustitutos, mentores o héroes por un cierto período de tiempo.

Los abuelos que demuestran un gran interés por sus nietos se cuentan entre las personas más preciosas de la tierra. Pueden ser un maravilloso espejo social positivo. Mi madre es así. Incluso ahora, cerca de los noventa años, siente un profundo interés personal por cada uno de sus descendientes. Nos escribe cartas afectuosas. Hace días yo leía una de ellas volando en avión mientras las lágrimas rodaban por mis mejillas. Podría llamarla esta noche y sé lo que me diría: «Stephen, quiero que sepas lo mucho que te quiero y lo maravilloso que eres». Ella recurre constantemente a la reafirmación.

Una familia intergeneracional fuerte es potencialmente el conjunto de relaciones interdependientes más fructífero, gratificador y satisfactorio. Muchas personas sienten la importancia de esas relaciones. Piénsese en cómo nos fascinó *Raíces* hace algunos años. Todos tenemos raíces y capacidad para rastrearlas, para identificar a nuestros antepasados.

La motivación más alta y poderosa para hacerlo no es sólo por nosotros mismos, sino por nuestra posteridad, la posteridad de toda la humanidad. Y como alguien lo ha dicho: «Sólo hay dos legados duraderos que podemos dejar a nuestros hijos: uno son las raíces; el otro, alas».

## *Convirtiéndose en una persona de transición*

Entre otras cosas, creo que darles «alas» a nuestros hijos y a otros significa concederles la libertad de elevarse por encima de los guiones negativos recibidos. Creo que significa convertirse en lo que mi amigo y

asociado, el doctor Terry Warner, denomina una persona «de transición». En lugar de transferir esos guiones a la próxima generación, podemos cambiarlos, y podemos hacerlo de un modo tal que en el proceso se construyan relaciones.

Si sus padres lo maltrataron cuando niño, eso no significa que usted tenga que maltratar a sus propios hijos. Muchas pruebas indican que tenderá a aplicar ese guión. Pero como usted es proactivo, puede reformularlo. Puede optar por no maltratar a sus hijos, y además por afirmarlos, por programarlos de modo positivo.

Podemos incorporar este hecho en nuestro enunciado de la misión personal, y grabarlo en nuestras mentes y corazones. Podemos visualizarlo viviendo en armonía con ese enunciado de la misión en la victoria privada cotidiana. Se pueden dar pasos para amar y perdonar a los padres, y, si todavía viven, establecer con ellos una relación positiva, tratando de comprender.

Cualquier tendencia que en su familia se haya transmitido de generación en generación puede detenerse en usted. Usted es una persona de transición: un vínculo entre el pasado y el futuro. Y su propio cambio puede afectar a muchas vidas más adelante.

Una poderosa persona de transición del siglo xx, Anuar el Sa-dat, nos ha dejado como parte de su legado una profunda comprensión de la naturaleza del cambio. Sadat se encontró entre un pasado que había creado «un alto muro de sospechas, miedo, odio e incomprensiones», separando a árabes e israelíes, y un futuro en el que parecían inevitables los conflictos y el aislamiento. Los esfuerzos tendentes a negociar habían encontrado objeciones en todos los niveles, desde el de las formalidades y los puntos de procedimiento hasta una insignificante coma o punto y aparte en el borrador de los acuerdos propuestos.

Mientras que otros intentaban resolver la tensa situación arrancando las hojas, Sadat se basó en su anterior experiencia de concentración en una celda aislada, y se aplicó a trabajar sobre las raíces. Al hacerlo, cambió el curso de la historia para millones de personas.

Dice en su autobiografía:

> Fue entonces cuando me concentré, casi inconscientemente, en la fuerza interior que había desarrollado en la celda 54 de la Prisión Central de El Cairo, una fuerza, llámesele talento o capacidad, para el cambio. Encontré que afrontaba una situación altamente compleja, y no podía esperar cambiarla hasta que me hubiera armado de la necesaria capacidad psicológica e intelectual. Mi contemplación de la vida y la naturaleza humana en ese lugar de encierro me había enseñado que quien no puede cambiar la trama misma de sus pensamientos nunca podrá cambiar la realidad, y por lo tanto no hará ningún progreso.

El cambio —el cambio real— procede de adentro hacia afuera. No se consigue cortando las hojas de las actitudes y la conducta con las técnicas rápidas de la ética de la personalidad. Se logra actuando sobre las raíces: la trama de nuestros pensamientos, los paradigmas fundamentales y esenciales que definen nuestro carácter y crean las lentes a través de las cuales vemos el mundo. En palabras de Amiel,

> La verdad moral puede concebirse intelectualmente. Uno puede experimentar sentimientos respecto de ella. Puede querer vivirla. Pero incluso aunque la hayamos penetrado y poseído de todos esos modos, esa verdad moral puede seguir escapándosenos. A mayor profundidad que la conciencia, está nuestro ser en sí, nuestra verdadera sustancia, nuestra naturaleza. Sólo las verdades que han entrado en esta última región, que se han convertido en nosotros mismos, se vuelven tan espontáneas e involuntarias como voluntarias, tan inconscientes como conscientes, y son realmente nuestra vida, es decir, algo más que una propiedad. Mientras podamos distinguir cualquier espacio entre la Verdad y nosotros mismos, estaremos fuera de ella. El pensamiento, el sentimiento, el deseo o la conciencia de la vida no son del todo vida. De modo que la meta de la vida es convertirse en divino. Sólo entonces puede decirse que la verdad es nuestra, más allá de toda posibilidad de pérdida. Ya no está fuera de nosotros, ni en cierto sentido dentro de nosotros, sino que nosotros somos ella, y ella es nosotros.

El logro de la *unidad* con nosotros mismos, con nuestros seres queridos, con nuestros amigos y compañeros de trabajo, es el fruto superior y más delicioso de los siete hábitos. La mayoría de nosotros hemos probado ese fruto de la verdadera unidad de vez en cuando en el pasado, como también hemos degustado el

fruto amargo y desolado de la desunión, y sabemos lo preciosa y frágil que es la unidad.

Es obvio que construir un carácter de integridad total y vivir una vida de amor y servicio que cree tal unidad no es algo fácil. No es un arreglo rápido.

Pero es posible. Comienza con el deseo de centrar nuestras vidas en principios correctos, de romper con los paradigmas creados por otros centros e irrumpir en las zonas cómodas de los hábitos inconvenientes.

A veces cometemos errores y nos sentimos torpes. Pero si empezamos con la victoria privada cotidiana y trabajamos de adentro hacia afuera, los resultados aparecerán con total seguridad. Cuando plantamos la semilla, la nutrimos con paciencia y arrancamos las malezas nocivas, empezamos a sentir la alegría del crecimiento real y finalmente degustamos los frutos incomparablemente deliciosos de ura vida congruente y efectiva.

Una vez más, citaré a Emerson: «Lo que hacemos persistentemente se vuelve más fácil; no es que la naturaleza de la tarea cambie, sino que aumenta nuestra capacidad para realizarla».

Al centrar nuestras vidas en principios correctos y crear un objetivo equilibrado entre el hacer y el aumentar nuestra capacidad para hacer, adquirimos el poder de crear vidas efectivas, útiles y pacífi cas... para nosotros y nuestra posteridad.

## Una nota personal

Al concluir este libro, me gustaría compartir mi propia convicción personal acerca de lo que yo creo que es la fuente de los principios correctos. Creo que los principios correctos son leyes naturales, y que el Creador, Dios, es su fuente, su encarnación perfecta y su total expresión. Creo que, en la medida en que las personas vivan siguiendo su conciencia moral educada, crecerán para realizar sus naturalezas; en la medida en que no lo hagan, no se elevarán por encima del plano animal.

Creo que hay partes de la naturaleza humana que no pueden alcanzarse con la legislación o la educación; para abordarlas se necesita el poder del Señor. Creo que como seres humanos no podemos perfeccionarnos. En la medida en que seamos coherentes con los principios correctos, dentro de nuestra naturaleza se desencadenarán dones divinos que nos perfeccionarán. En palabras de Teilhard de Chardin, «No somos seres humanos que tienen una experiencia espiritual. Somos seres espirituales que tienen una experiencia humana».

Personalmente estoy en lucha con muchas de las flaquezas que he señalado en este libro. Pero la lucha vale la pena y en ella me realizo. Da sentido a mi vida y me capacita para amar, servir y tratar de hacer felices a los otros.

Una vez más, T.S. Eliot expresa bellamente mi propio descubrimiento y mi propia convicción: «No debemos dejar de explorar. Y al final de nuestras exploraciones llegaremos al lugar del que partimos, y lo conoceremos por vez primera».

# Apéndice A

## POSIBLES PERCEPCIONES QUE RESULTAN DE LOS DIVERSOS CENTROS

**Éste es el modo en que probablemente usted tiende a percibir las áreas de su vida**

| Si su centro es | Cónjuge | Familia | Dinero | Trabajo | Posesiones |
|---|---|---|---|---|---|
| *Cónyuge* | ? La fuente principal de satisfacción de las necesidades | ? Bién en su lugar | ? Necesario para atender adecuadamente a su cónyuge | ? Necesario para ganar dinero que permita atender al cónyuge | ? Medios para hacer feliz, impresionar o manipular |
| | | ? Menos Importante | | | |
| | | ? Un apoyo común | | | |
| *Familia* | ? Parte de la familia | ? Primera prioridad | ? Respaldo económico de la familia | ? Un medio para un fin | ? Comodidades y oportunidades para la familia |
| *Dinero* | ? Ventaja o desventaja para atesorar dinero | ? Pérdida económica | ? Fuente de seguridad y realización | ? Necesario para ganar dinero | ? Pruebas del éxito económico |
| *Trabajo* | ? Ayuda u obstáculo para el trabajo | ? Ayuda o interrumpe el trabajo | ? De importancia secundaria | ? Fuente principal de realización y satisfacción | ? Herramientas para aumentar la efectividad del trabajo |
| | | ? Personas a las que hay que formar en la ética del trabajo | ? Prueba del trabajo duro | ? La ética superior | ? Frutos y signos del trabajo |
| *Posesiones* | ? Posesión principal | ? Posesión que se usa, explota, domina, reprime, controla | ? Clave para aumentar las posesiones | ? Oportunidad de adquirir *status*, autoridad, reconocimiento | ? Símbolos de *status* |
| | ? Ayuda a adquirir posesiones | ? Escaparate | ? Otra posesión que hay que controlar | | |
| *Placer* | ? Compañera en la diversión y el placer u obstáculos para ellos | ? Vehículo o interferencia | ? Medio para aumentar las oportunidades de experimentar placer | ? Medio para un fin | ? Objetos de diversión |
| | | | | ? Está bien el trabajo divertido | ? Medios para divertirse más |
| *Un amigo o amigos* | ? Posible amigo o competidor | ? Amigos u obstáculos para desarrollar amistades | ? Fuente de ventajas económicas y sociales | ? Oportunidad social | ? Medios para comprar amistades |
| | ? Símbolo de *status* social | ? Símbolo de *status* social | | | ? Medios de entretenimiento o que proporcionan placer social |

**Éste es el modo en que probablemente usted tiende a percibir las áreas de su vida**

| Si su centro es | Cónjuge | Familia | Dinero | Trabajo | Posesiones |
|---|---|---|---|---|---|
| *Un enemigo o enemigos* | ? Simpatizante o víctima propiciatoria | ? Refugio (apoyo emocional) y víctima propiciatoria | ? Medio para la lucha o para demostrar superioridad | ? Evación u oportunidad para desahogar sentimientos | ? Instrumentos de lucha<br>? Medios para ganar aliados<br>? Evasión, refugio |
| *Iglesia* | ? Compañero o colaborador en el servicio a la Iglesia , o puesta a prueba de la fe | ? Modelos para ejemplificar la adhesión a las enseñanzas de la Iglesia o pruebas de la fe | ? Medio para brindar apoyo a la Iglesia y a la familia<br>? El mal, si se da más prioridad que al servicio a la Iglesia o a sus enseñanzas | ? Necesario para el respaldo temporal | ? Posesiones temporales de mínima importancia<br>? Reputación e imagen de gran valía |
| *Sí mismos* | ? Posesión<br>? Proporciona satisfacción y placer | ? Posesión<br>? Necesaria para procurar satisfacción | ? Fuente de la satisfacción necesaria | ? Oportunidad para «hacer lo que me gusta» | ? Fuente de autodefinición, protección, progreso |
| *Principios* | ? Compañeros en una relación independiente mutuamente beneficiosa | ? Amigos<br>? Oportunidad de servicio, aportación y realización<br>? Oportunidad para el cambio y la reprogramación intergeneracional | ? Recurso para el logro de metas y prioridades importantes | ? Oportunidad para usar los talentos y capacidades de un modo significativo<br>? Medio para obtener recursos económicos<br>? Inversión de tiempo que debe estar en equilibrio con otras inversiones de tiempo y en armonía con las prioridades y valores de la vida | ? Recursos<br>? Responsabilidades, porque hay que velar por ellas<br>? De importancia secundaria en relación con las personas |

| | Éste es el modo en que probablemente usted tiende a percibir las áreas de su vida | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Si su centro es** | **Placer** | **Un Amigo o Amigos** | **Un Enemigo o enemigos** | **Iglesia** | **Sí mismo** | **Principios** |
| *Cónyuge* | ? Actividad unificadora conjunta o carente de importancia | ? El cónyuge es el mayor o el único amigo | ? El cónyuge es el peor enemigo, o un enemigo común proporciona la fuente de la definición del matrimonio | ? Actividad para disfrutar juntos | ? La autoestima se basa en el cónyuge | ? Ideas que crean y mantienen la relación con el cónyuge |
| | | ? Los únicos amigos son «nuestros» amigos | | ? Subordinada a la relación | ? Altamente vulnerable a las actitudes y conductas del cónyuge | |
| *Familia* | ? Actividades familiares o relativamente poco importantes | ? Amigos de la familia o competidores | ? Definidos por la familia | ? Fuente de ayuda | ? parte vital pero subordinada a la familia | ? Reglas que mantienen a la familia unida y fuerte |
| | | ? Amenaza a la vida familiar fuerte | ? Fuente de la fuerza y unidad de la familia | | | ? Subordinados a la familia |
| | | | ? Posible amenaza a la fuerza de la familia | | | |
| *Dinero* | ? Pérdida económica o evidencia de crisiseconómica | ? Elegidos por *status* económico o influencia | ? Competidores económicos | ? Impuesto inútil | ? La autoestima está determinada por el patrimonio | ? Lo que da resultado para ganar y administrar el dinero |
| | | | ? Amenazas a la seguridad económica | ? Gastar dinero | | |
| *Trabajo* | ? Pérdida de tiempo | ? Hechos en el escenario laboral o por algún interés compartido | ? Obstáculos para la productividad en el trabajo | ? Importante para la imagen empresarial | ? Definido por el puesto de trabajo | ? Ideas para el éxito en el trabajo |
| | ? Entorpece el trabajo | ? Básicamente innecesarios | | ? Hay que dedicarle tiempo | | ? Necesarios para adaptarse a las condiciones de trabajo |
| | | | | Oportunidad para hacer relaciones profesionales | | |
| *Posesiones* | ? Salir de compras, asociarse a clubes | ? Objetos personales | ? Estafadores, ladrones | ? «Mi» iglesia es símbolo de *status* | ? Definido por las cosas que poseo | ? Conceptos que permiten adquirir y valorar las posesiones |
| | ? | ? Utilizables | ? Otros con más posesiones o reconocimientos | ? Fuente de crítica injusta o de buenas cosas de la vida | ? definido por el *status* social, por el reconocimiento | |
| *Placer* | ? fin supremo de la vida | ? Compañeros de diversión | ? Se toman la vida demasiado en serio | ? Inconveniente, obstáculo para la diversión | ? Instrumento para el placer | ? Impulsoe e instintos naturales qye necesitan satisfacción |
| | ? Fuente principal de satisfacción | | Críticos destructivos | ? Crea culpa | | |
| *Un amigo o amigos* | ? Siempre disfrutando con amigos | ? Escenciales para la felicidad personal | ? Fuera del círculo social | ? Lugar de reunión social | ? Definido socialmente | ? Leyes básicas que permiten congeniar con los otros |
| | ? Primordialmente acontecimientos sociales | ? La pertenencia, la aceptación, la popularidad son cruciales | ? Los enemigos comunes proporcionan unidad o definición a la amistad | | ? Temeroso del mal papel o el rechazo | |

**Éste es el modo en que probablemente usted tiende a percibir las áreas de su vida**

| Si su centro es | Placer | Un amigo o amigos | Un enemigo o enemigos | Iglesia | Sí mismo | Principios |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Un enemigo o enemigos* | ? Momento de reposo y relajación antes de la próxima batalla | ? Brinda apoyo emocional y simpatía<br>? posiblemente definidos por el enemigo | ? Objetos de odio<br>? Fuentes de problemas personales<br>? Estimulan la autoproyección y la autojustificación | ? Fuente de autojustificación | ? Víctima<br>? Inmovilizado por el enemigo | ? Justifican la aplicación de etiquetas a los enemigos<br>? Fuente del error de su enemigo |
| *Iglesia* | ? Placeres «inocentes» como oportunidades para reunirse con los otros mienbros de la iglesia<br>? Los otros como pecaminosos o pérdidas de tiempo, que hay que rechazar para ser justo con uno mismo | ? Otros miembros de la Iglesia | ? No creyentes: Aquellos que están en desacuerdo con las enseñanzas de la Iglesia o cuyas vidas se oponen ostensiblemente a ellas | ? Fuente de guía de la más alta prioridad | ? La autoestima está determinada por la actividad en la Iglesia, por las aportaciones económicas a le Iglesia, opor el comportamiento o actitudes que reflejan la ética de la Iglesia | ? Doctrinas enseñadas por la Iglesia<br>? Subordinados a la Iglesia |
| *Sí mismos* | ? Satisfacciones sensatas merecidas<br>? Mis «derechos»<br>? Mis «necesidades» | ? Respaldo, proveedor para «mí» | ? Fuentes de autodefinición, autojustificación | ? Vehículo para servir a los propios intereses | ? Mejor, más listo, más justo<br>? Justificado en el hecho de centrar todos los recursos en la gratificación personal | ? Fuente de Justificación<br>? Las ideas que sirven a sus mejores interese; pueden adaptarse a las necesidades |
| *Principios* | ? Goce que proviene de casi todas las actividades de una vida centrada<br>? Diversión verdadera como parte importante de un estilo de vida equilibrado e integrado | ? Compañeros en una vida interdependiente<br>? Confidentes, personas con las que se comparte y a las que se sirve y apoya | ? No hay «enemigos» reales percibidos, sino sólo personas con diferentes paradigmasy programas que es necesario comprender | ? Vehículo de los principios verdaderos<br>? Oportunidad para el servicio y la aportación | ? Un individuo único, inteligente, creativo, rodeado por muchos individuos únicos, inteligentes, creativos, que obrando con independencia e interdependencia pueden alcanzar grandes cosas | ? Leyes naturales inmutables que no pueden violarse inpunemente<br>? Cuando se los honra, preservan la integridad y conducen al crecimiento y la felicidad verdaderos |

# Apéndice B

## UN DÍA DE CUADRANTE II
## EN LA OFICINA

El ejercicio y el análisis siguientes están destinados a ayudar a que el lector perciba el efecto de un paradigma de cuadrante II en un escenario empresarial y en un nivel muy práctico.

Supongamos que usted es director de *marketing* de una importante firma farmacéutica. Está a punto de iniciar un día normal en la oficina y, al respaldar los diversos asuntos que deberá atender, estima el tiempo que tendrá que dedicarle a cada uno.

La lista, sin prioridades, incluye los siguientes ítems:

1. Le gustaría almorzar con el gerente general (1 - 1,30 horas).
2. El día anterior se le indicó que preparara el presupuesto de medios para el año próximo (2 o 3 días).
3. La bandeja de «Entradas» está llena de asuntos pendientes (1,30 horas).
4. Tiene que hablar con el gerente de ventas sobre las ventas del mes pasado; su oficina está en el otro extremo del corredor (media hora).
5. Tiene que escribir varias cartas que su secretaria dice que son urgentes (1 hora).
6. Le gustaría ponerse al día con las publicaciones médicas apiladas en su escritorio (media hora).
7. Tiene que preparar lo que expondrá en la reunión de ventas programada para el próximo mes (2 horas).
8. Corre el rumor de que la última tanda del producto X no pasó el control de calidad.
9. Alguien de la FDA (Food and Drugs Administration) quiere que usted le devuelva una llamada telefónica sobre el producto X (media hora).
10. Hay una reunión de la junta ejecutiva a las 14, pero usted no sabe qué se tratará (1 hora).

Ahora tómese unos minutos y utilice todo lo que ha aprendido de los hábitos primero, segundo y tercero que pueda ayudarlo a programar su día con efectividad.

## Horario de 8 a 17

**8** ______________________________
**9** ______________________________
**10** ______________________________
**11** ______________________________
**12** ______________________________
**13** ______________________________
**14** ______________________________
**15** ______________________________
**16** ______________________________
**17** ______________________________

Al pedirle que planifique solamente un día, he eliminado automáticamente el contexto más amplio de la semana, tan fundamental para la administración de cuarta generación. Pero incluso en el contexto de un lapso de 9 horas se podrá percibir el poder de un paradigma de cuadrante II, centrado en principios.

Resulta muy claro que la mayoría de los ítems de su lista son actividades del cuadrante I. Con la excepción del punto 6 (ponerse al día con las publicaciones médicas) todo lo demás es aparentemente importante y urgente al mismo tiempo.

Si usted fuera un administrador del tiempo de tercera generación, que utiliza ya valores y metas con prioridades, tendría un marco para tomar esas decisiones de programación; tal vez le asignaría a cada ítem las letras, A, B o C, y a continuación establecería sub prioridades con los números 1,2 y 3. También consideraría las circunstancias (por ejemplo, las agendas de las otras personas implicadas) y el tiempo lógico que debe destinar al almuerzo. Finalmente, sobre la base de todos esos factores, programaría su día.

Muchos administradores del tiempo de tercera generación han resuelto este ejercicio siguiendo exactamente esa descripción. Programaron cuándo harían qué, y sobre la base de diversos supuestos formulados y explícitamente identificados lograron dar por cumplidas, o por lo menos iniciaron, la mayoría de las actividades de ese día, desplazando las restantes para el día siguiente o para algún otro momento.

Por ejemplo, la mayoría de las personas dijeron que dedicarían el lapso entre las 8 y las 9 a averiguar cuál era exactamente la agenda de la reunión de la junta ejecutiva, a fin de prepararse para ella; a concertar el almuerzo con el gerente general para más o menos el mediodía, y a devolver la llamada de la FDA. Por lo general planeaban pasar a continuación una o dos horas hablando con el gerente de ventas, dictando las cartas más importantes y urgentes, y procurando verificar el rumor acerca de la última tanda del producto X, que aparentemente no había pasado el control de calidad. El resto de la mañana lo dedicaban a prepararse para la visita del gerente general y/o la reunión de la junta ejecutiva a las 14, o a abordar los problemas pendientes concernientes al producto X y a las ventas del mes pasado.

Después del almuerzo, la tarde se dedica habitualmente a atender las cuestiones antes mencionadas que hubieran quedado irresueltas, y/o tratar de terminar con el resto de la correspondencia urgente e importante, a atender algunas de las cuestiones de la bandeja de «Entradas» y a resolver otros puntos importantes y urgentes que surgieran en el curso del día.

A la mayoría de las personas les parece que el presupuesto de medios para el año próximo y la preparación para la reunión de ventas del mes próximo pueden posponerse para otro día que no incluya tantas actividades de cuadrante I. Esas dos son obviamente actividades más de cuadrante II, que tienen que ver con el pensamiento y la planificación a largo plazo. Las publicaciones médicas siguen quedando al margen porque están claramente en el cuadrante II y tienen probablemente menos importancia que las otras materias mencionadas de cuadrante II.

Ése es el tipo de pensamiento que suelen aplicar los administradores del tiempo de tercera generación, aunque no coincidan en cuándo harán qué.

¿Cuál será el enfoque del lector para programar esos ítems?

¿Será similar al enfoque de tercera generación? ¿U optará por un enfoque de cuadrante II, de cuarta generación?

## El enfoque de cuadrante II

Repasemos los ítems de la lista usando un enfoque de cuadrante II. El siguiente es sólo uno de los guiones posibles; podrían crearse otros, coherentes con el paradigma del cuadrante II, pero el que presentamos ilustra este tipo de pensamiento.

Como administradores de cuadrante II, reconoceremos que la mayoría de las actividades P están en el cuadrante I, y que la mayoría de las actividades CP están en el cuadrante II. Sabemos que el único modo de hacer manejable el cuadrante I consiste en prestar mucha atención al cuadrante II, trabajando primordialmente en la prevención y las oportunidades, y teniendo el coraje de decir «No» a los cuadrantes III y IV.

*La reunión de la junta a las 14.* Supondremos que la reunión a las 14 de la junta ejecutiva no tiene un temario para los ejecutivos que asistan, o que tal vez usted no lo conocerá hasta que se sume al grupo. Esta situación no es poco frecuente. Como resultado, la gente tiende a acudir sin preparación y a intervenir al azar. Esas reuniones son por lo general desorganizadas y se centran primordialmente en cuestiones del cuadrante I,

importantes y urgentes, y acerca de las cuales se suele compartir una considerable ignorancia. Se pierde tiempo, los resultados son pobres, y a menudo no representan más que un desliz del ego ejecutivo que preside el encuentro.

Por lo general, todas las actividades de cuadrante II se etiquetan como «Otros asuntos». Como «el trabajo se amplía para llenar el tiempo asignado a su realización» (de acuerdo con la ley de Parkinson), lo habitual es que no haya tiempo para considerarlas. Si lo hay, las personas ya han sido maltratadas y agotadas por el cuadrante I, que les queda poca o ninguna energía para abordar el cuadrante II.

De modo que entramos en el cuadrante II guardando tiempo en la agenda para una exposición acerca de cómo optimizar las reuniones de la junta ejecutiva. Se podría también pasar una hora o dos de la mañana preparando esa exposición, incluso aunque sólo se cuenta con unos pocos minutos para suscitar el interés de todos en escuchar una elaboración más amplia en la próxima reunión de la junta. Esa exposición se centrará en la importancia de tener siempre un propósito claramente especificado para cada reunión, y un temario bien formulado con la participación de todos los asistentes. El temario definitivo será desarrollado por el presidente de la junta ejecutiva, y se centraría primero en cuestiones del cuadrante II, que suelen requerir más pensamiento creativo, y no en problemas de cuadrante I, que suponen un pensamiento más mecánico.

La exposición también subrayaría la importancia de redactar circulares para distribuir inmediatamente después de la reunión, con la especificación de las tareas encargadas y las fechas para informar su avance o realización. Esos temas serán asignados a futuras agendas, que serán enviadas con la suficiente antelación, como para que otros se puedan preparar para debatir acerca de ellos.

Esto es lo que podría hacerse al considerar un ítem de la agenda (la reunión de la junta ejecutiva a las 14) con el marco de referencia del cuadrante II, lo cual requiere un alto nivel de proactividad, e incluso el coraje de cuestionar el supuesto inicial de que no se necesita preparar un temario con los puntos a considerar en la reunión. También exige consideración, para evitar la atmósfera de crisis que suelen rodear las reuniones de junta.

Casi todos los otros ítems de la lista pueden enfocarse con el mismo pensamiento de cuadrante II, salvo tal vez la llamada a la FDA.

*Devolver la llamada a la FDA.* En vista de la calidad de la relación con la FDA, usted efectúa esa llamada por la mañana, para abordar adecuadamente lo que surja de ello. Esto podría ser difícil de delegar, puesto que está implicada otra organización, que puede tener una cultura de cuadrante I, y han pedido que responda usted, y no alguien delegado.

Si bien usted puede tratar de influir directamente en la cultura de su propia organización como miembro de la junta ejecutiva, tal vez su círculo de influencia no sea lo bastante amplio como para ejercer un peso real en la cultura de la FDA, de modo que simplemente hace lo que se le pide. Si el problema descubierto en la llamada telefónica es persistente o crónico, puede afrontarlo con una mentalidad de cuadrante II, para impedir su repetición en el futuro. También en este caso se necesita una considerable proactividad, y aprovechar la oportunidad transformando la calidad de la relación con la FDA o trabajando en el problema de modo preventivo.

*Almuerzo con el gerente general.* Es posible que usted vea el almuerzo con el gerente general como una oportunidad poco frecuente para examinar algunas cuestiones de cuadrante II, de más largo alcance, en una atmósfera totalmente informal. Prepararse podría también llevar de treinta a sesenta minutos de la mañana. O bien puede que usted simplemente decida procurar una buena interacción social y escuchar atentamente, sin ningún plan premeditado. En ambos casos, el almuerzo le permitirá construir su relación con el gerente general.

*Preparación del presupuesto para los medios.* En cuanto al ítem 2, usted podría llamar a dos o tres de sus colegas más directamente relacionados con la preparación del presupuesto para los medios, y pedirles que le aporten recomendaciones en forma de un «trabajo completo de equipo» (en el cual se limitará a estampar sus iniciales como aprobación final), o bien que bosquejen dos o tres opciones bien elaboradas entre las cuales pueda elegir, y que identifiquen las consecuencias correspondientes a cada opción. Esto puede llevar una hora en algún momento del día, para estudiar los resultados deseados, los recursos, la rendición de cuentas y las consecuencias. Pero invirtiendo esa hora usted puede extraer el mejor pensamiento de personas interesadas que pueden tener diferentes puntos de vista. Si nunca antes ha aplicado este enfoque, es posible que tenga que dedicar más tiempo a adiestrar a su gente en este tipo de trabajo, en lo que significa el «trabajo completo de equipo», en la sinergia de las diferencias, y en la identificación de las opciones alternativas y sus consecuencias.

*La bandeja de «Entradas» y la correspondencia.* En lugar de zambullirse en la bandeja de «Entradas», usted dedicaría algún tiempo, tal vez de treinta a sesenta minutos, a iniciar el adiestramiento de su secretaria que la capacite gradualmente para hacerse cargo de la bandeja de «Entradas» y también de la correspondencia del punto 5. Ese programa de adiestramiento podría abarcar varias semanas, incluso meses, hasta que su secretaria o asistente sea realmente capaz de centrarse en los resultados y no en los métodos.

Podría formar a su secretaria para que ella (o él) se haga cargo de la correspondencia y los ítems de la bandeja de «Entradas», para que los analice y maneje en la mayor medida posible. Los ítems que su colaborador no esté en condiciones de manejar por sí solo deberán quedar en sus manos cuidadosamente organizados, jerarquizados y con una recomendación o nota acerca de la acción posible. De este modo, al cabo de unos pocos meses, su secretaria o asistente ejecutiva podría encargarse del 80 al 90 por ciento de los ítems de la bandeja de «Entradas» y de la correspondencia, a menudo mucho mejor que usted mismo, simplemente porque usted está concentrado en las oportunidades del cuadrante II, en lugar de enterrarse bajo los problemas del cuadrante I.

*El gerente de ventas* y *las ventas del mes pasado.* Un posible enfoque de cuadrante II del ítem 4 consistiría en elaborar toda la relación y el acuerdo de ejecución con ese gerente de ventas, para ver si se está aplicando el enfoque de cuadrante II. En el ejercicio no se dice sobre qué tiene que hablar con el gerente, pero suponiendo que se trate de un ítem del cuadrante I, se podría asumir el enfoque de cuadrante II y trabajar sobre el aspecto crónico del problema, además de utilizar un enfoque de cuadrante I para satisfacer la necesidad inmediata.

Posiblemente se pueda enseñar a una secretaria para que se haga cargo de estas cuestiones, y para que nos llame la atención sólo sobre lo que sea necesario que sepamos. Esto podría incluir alguna actividad de cuadrante II con el gerente de ventas y con otros ejecutivos subordinados a usted, a fin de que comprendan que su función primordial es el liderazgo y no la administración. Tal vez empiecen a advertir que en realidad están en condiciones de resolver mejor el problema con su secretaria que con usted, y le dejarán en libertad para que pueda dedicarse a sus actividades de liderazgo de cuadrante II.

Si intuye que el gerente de ventas se sentiría ofendido por tener que trabajar con su secretaria y no con usted, tendría que construir la relación adecuada para que ese gerente finalmente confíe en el sistema, de que ambos asuman un enfoque más beneficioso, de cuadrante II.

*Ponerse al día con las publicaciones médicas.* La lectura de las publicaciones médicas es un ítem de cuadrante II que tal vez usted deba posponer. Pero su competencia profesional y su confianza quizá dependan a largo plazo de que esté al día con esa literatura. De modo que tal vez decida incluir el asunto en el temario de una reunión con su equipo, en la que pueda sugerir que sus colaboradores dediquen sistemáticamente tiempo a la lectura de las publicaciones médicas. Cada uno podría estudiar diferentes publicaciones y comunicar al resto la esencia de lo que ha leído, en las futuras reuniones. Además, tendría que separar para los otros los artículos o resúmenes clave que realmente todos necesitan leer y comprender.

*Preparación de la reunión de ventas del próximo mes.* En cuanto al ítem 7, un enfoque posible de cuadrante II podría ser reunir a un pequeño grupo de sus subordinados y encargarles un análisis completo de las necesidades del personal de ventas, pidiéndoles recomendaciones que surjan de un trabajo completo de equipo con una fecha de entrega específica (al cabo de una semana o diez días), reservándose usted el tiempo suficiente para adaptarlas e implementar-las. Esto podría suponer que sus colaboradores entrevisten al personal de ventas para descubrir sus verdaderas preocupaciones y necesidades, o bien la realización de un muestreo. Así se procurará que el temario de la reunión de ventas sea pertinente, y que todos lo conozcan con la suficiente antelación como para prepararse y participar de un modo adecuado.

En lugar de preparar la reunión de ventas usted mismo, podría delegar la tarea en un pequeño grupo que represente diferentes puntos de vista y distintos tipos de problemas. Haga que actúen constructiva y creativamente, para llevarle a usted una recomendación terminada. Si no están acostumbrados a este tipo de encargo, dedique alguna de esas reuniones a entrenarlos y a explicarles por qué utiliza este enfoque, y de qué modo pueden ellos realizar mejor la tarea. Al hacerlo, usted iniciará el adiestramiento de su personal para que piense en términos a largo plazo, para que se haga responsable de completar el trabajo de equipo u otros resultados deseados, para que interactúe creativamente de manera interdependiente, y para que realice un

trabajo de calidad dentro de las fechas estipuladas.

*El producto X y el control de calidad.* Examinemos ahora el ítem 8, acerca del producto X, que no pasó el control de calidad. El enfoque de cuadrante II consistiría, en este caso, en estudiar ese problema para ver si tiene una dimensión crónica o persistente. Si es así, se puede delegar en otros su análisis cuidadoso, con instrucciones de que le hagan a usted una recomendación, o tal vez simplemente que lleven a cabo la solución que han encontrado y que después le informen de los resultados.

El efecto neto de este día de cuadrante II en la oficina consiste en que se dedica la mayor parte del tiempo a delegar, adiestrar, preparar una exposición para la reunión de junta, hacer una llamada telefónica y tener un almuerzo productivo. Al asumir un enfoque CP a largo plazo, con suerte en unas pocas semanas, o tal vez al cabo de unos meses, usted ya no tendrá que afrontar de nuevo el problema de programar el horario con un criterio de cuadrante I.

Al leer este análisis, puede que usted haya pensado que este enfoque parece idealista. Quizá se ha preguntado si los gerentes de cuadrante II trabajan al menos algo en el cuadrante I.

Admito que es idealista. Este libro no desarrolla el tema de los hábitos de las personas altamente *inefectivas,* sino el de los hábitos de las personas altamente *efectivas.* Y el ser altamente efectivas es un ideal por el que hay que trabajar.

Desde luego que tendrá que dedicar tiempo al cuadrante I. Incluso los mejores planes trazados en el cuadrante II a veces no pueden llevarse a cabo. Pero el cuadrante I puede reducirse significativamente a proporciones más manejables, para evitar que uno esté siempre inmerso en la tensa atmósfera de crisis que afecta negativamente tanto a su juicio como a su salud.

Sin duda ello exige una considerable paciencia y persistencia, y es posible que en este momento usted no pueda asumir un enfoque de cuadrante II de todos o al menos la mayoría de los ítems. Pero si puede empezar a hacer algún progreso en algunos de ellos, e ir creando en otras personas y en sí mismo una mayor tendencia de cuadrante II, más adelante se encontrará con una evidente mejoría del rendimiento.

De nuevo reconozco que en un escenario familiar o de pequeña empresa esa delegación no es siempre posible. Pero esto no impide que una disposición mental de cuadrante II genere métodos interesantes y creativos en su círculo de influencia para reducir las dimensiones de la crisis de cuadrante I por medio del ejercicio de la iniciativa de cuadrante II.

## *Sobre el Centro de Liderazgo Covey*

Esta firma, integrada por 500 miembros, está empeñada en la tarea de facultar a las personas y organizaciones a mejorar su actuación mediante la aplicación a fines valiosos del liderazgo centrado en principios.

Su cartera de clientes incluye 200 de las 500 empresas de *Fortune,* así como varios miles de pequeñas y medianas empresas, instituciones educativas y organizaciones gubernamentales y privadas de todo el mundo. Sus clientes consideran que su trabajo en liderazgo centrado en principios constituye la base de la efectividad de la calidad, el liderazgo, el servicio, la formación de equipos, la orientación organizacional y muchas otras iniciativas empresariales estratégicas.

Su singular enfoque contextual de la formación de culturas basadas en la confianza mediante la acción dirigida a los cuatro niveles —personal, interpersonal, administrativo y organizacional— goza de merecida fama.

La firma faculta a las personas y organizaciones a enseñarse a sí mismas e independizarse del Centro. Al adagio que dice: «Dale un pescado a un hombre y lo alimentarás por un día; enséñale a pescar y lo alimentarás toda la vida», se le añade: «Forma maestros de pescadores y beneficiarás a toda la sociedad».

El proceso de capacitación se lleva a cabo a través de programas desarrollados en el Centro de Liderazgo Covey de las Montañas Rocosas, Utah; de programas y asesoramiento *in situ* para empresas clientes, y de seminarios públicos de Administración según los Siete Hábitos y *Primero, lo Primero,* ofrecidos en más de 77 ciudades de América del Norte y más de 40 países de todo el mundo.